

Universidad Politécnica Salesiana

Universidad, extensión  
y desarrollo local comunitario

**Tomo II**

# Experiencias participativas

*Autores:*

Andrés Andocilla Morán, Leonardo Caicedo Mata,  
Eddy Conde Lorenzo, Alina Jiménez Morejón,  
Mónica Mármol Castillo, Judith Martínez Mora

Eddy Conde Lorenzo (*coordinador*)



Universidad, extensión y  
desarrollo local comunitario

**Tomo II**

Experiencias participativas



Autores:  
Andrés Andocilla Morán, Leonardo Caicedo Mata,  
Eddy Conde Lorenzo, Alina Jiménez Morejón,  
Mónica Mármol Castillo, Judith Martínez Mora

Eddy Conde Lorenzo (coordinador)

Universidad, extensión y  
desarrollo local comunitario

## **Tomo II**

# Experiencias participativas



ABYA  
YALA | UPS

2022

Universidad, extensión y desarrollo local comunitario

**Tomo II**  
**Experiencias participativas**

© Andrés Andocilla Morán, Leonardo Caicedo Mata, Eddy Conde Lorenzo,  
Alina Jiménez Morejón, Mónica Mármol Castillo, Judith Martínez Mora

1ra. Edición: Universidad Politécnica Salesiana  
Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja  
P.B.X.: (+593 7) 2050000  
Fax: (+593 7) 4088958  
e-mail: rpublicas@ups.edu.ec  
www.ups.edu.ec  
Cuenca-Ecuador

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas  
Áulicas (GIE-MPA)

ISBN Obra completa: 978-9978-10-478-1  
ISBN Tomo II impreso: 978-9978-10-720-1  
ISBN Tomo II digital: 978-9978-10-721-8

Diseño,  
Diagramación  
e impresión: Editorial Universitaria Abya-Yala  
Quito-Ecuador

Tiraje: 300 ejemplares  
Impreso en Quito-Ecuador, septiembre 2022

Publicación arbitrada de la Universidad Politécnica Salesiana

# Índice

<b>Presentación</b> .....	13
<i>Eddy Conde Lorenzo</i>	

## Capítulo IV Buenas prácticas extensionistas

<b>Estrategia extensionista para el desarrollo del Movimiento de Artistas Aficionados Universitarios</b> .....	17
<i>Eddy Conde Lorenzo</i>	
<i>Alina Jiménez Morejón</i>	

<b>Experiencias extensionistas del proyecto con la Asociación de Mujeres Trabajadoras Remuneradas del Hogar</b> .....	59
<i>Eddy Conde Lorenzo</i>	
<i>Mónica Mármol Castillo</i>	

<b>Plan estratégico de marketing para el posicionamiento de los negocios del sector turístico de la comunidad Engabao</b> .....	105
<i>Eddy Conde Lorenzo</i>	
<i>Mónica Mármol Castillo</i>	

<b>La gestión del talento humano en el entorno comunitario de Engabao</b> .....	187
<i>Leonardo Caicedo Mata</i>	
<i>Mónica Mármol Castillo</i>	
<i>Eddy Conde Lorenzo</i>	

**Estrategia para la implementación del Plan de Negocios para el desarrollo endógeno local de los servicios turísticos de Engabao . . . . 245**

*Judith Martínez Mora*  
*Eddy Conde Lorenzo*  
*Mónica Mármol Castillo*

**Estudio de factibilidad para la evaluación de las inversiones de pequeños negocios del turismo comunitario de Engabao . . . . . 331**

*Andrés Andocilla Morán*  
*Eddy Conde Lorenzo*  
*Mónica Mármol Castillo*

**Sobre autores y autoras . . . . . 375**

Dedicado a  
Juan Bottasso *in memoriam* (+)





# Agradecimiento

Para escribir este libro, continuación de un primer volumen titulado *La heterogeneidad de modelos de universidades y la formación de los procesos sustantivos*, hemos contado con la generosa contribución de inestimables amigos y compañeros. Queremos agradecer a la Editorial Universitaria Abya-Yala por la profesionalidad de su trabajo, el cariño, el respeto y la dedicación para que esta inmensa labor de educar a los demás a través de la lectura no se detenga y continúe su camino hacia la excelencia.

A las valerosas mujeres de la Asociación de Trabajadoras Remuneradas del Hogar que se involucraron en el proyecto de extensión (cuyos resultados posteriormente se convirtieron en una seria investigación), desarrollado por la carrera de Administración de Empresas, experiencias que se recogen en esta obra.

Un profundo agradecimiento a los engabadeños por su acogida y hospitalidad durante las largas horas de trabajo en los proyectos, por los compromisos asumidos y la participación democrática; a la Junta Comunal por ofrecer el apoyo necesario, comprendiendo la necesidad de superarse para de este modo contribuir al desarrollo de su comunidad.

Al lector que a través de estas páginas podrá motivarse y continuar el camino de estas personas por el bienestar de la educación, las ciencias, la extensión y el desarrollo pleno de la sociedad.

A todos ustedes, muchas gracias.



Que exista una sensación de miedo bastante generalizada es difícil negarlo. (...). Las epidemias que en un tiempo llegaban a matar a la tercera o cuarta parte de ciertas poblaciones (la célebre “peste negra” no es más que una de las muchísimas), hoy son solo un recuerdo. A raíz de la Primera Guerra Mundial la llamada “epidemia española” causó 50 millones de víctimas, muchas más que las del conflicto mismo. Actualmente a distancia de un siglo, esto sería sencillamente inimaginable.

Las hambrunas que en ciertas épocas barrieron poblaciones enteras de la faz de la Tierra, con la creación de una nueva conciencia a nivel mundial y con el desarrollo de los medios de transporte, en nuestros días son técnicamente evitables, siempre y cuando no intervengan factores políticos que impidan llegar con los socorros a los lugares afectados. Existen casos, pero son limitados.

Los ejemplos citados ofrecen sin duda algunos motivos de esperanza, pero no son los únicos. Hay que confiar sobre todo en el profundo instinto de sobrevivencia que tiene la humanidad, capaz de empujarla a superar los momentos críticos que se presentan.

En el mundo no hay solo egoísmo, corrupción, violencia. Son muchos más los sentimientos de bondad, generosidad, solidaridad: son estos los que nos conducen a confiar.

Juan Bottasso



## Presentación

*Universidad, extensión y desarrollo local comunitario Tomo II* es fruto de un arduo trabajo de los investigadores del Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas Áulicas (GIE-MPA), de estudiantes y profesores de la carrera de Administración de Empresas, de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Guayaquil, que conjuntamente con profesores de la Universidad de Pinar del Río, Cuba, desde una perspectiva interdisciplinar, han tratado de conjugar visiones diferentes sobre un mismo objeto de análisis.

Uno de sus principales propósitos es resaltar el impacto de la mencionada carrera, mediante sus proyectos realizados de vinculación con la sociedad, que, junto con los proyectos de investigación, han incidido notablemente en el desarrollo del propio contexto en el que se han llevado a cabo, así como en el proceso docente.

Desde hace tiempo existe la aspiración “utópica” de que el estudiantado de la carrera de Administración de Empresas pueda contar con textos elaborados por los propios profesores, con ejemplos de la realidad socioeconómica nacional y no extranjera, por lo que este escrito, que se ha convertido en un importante material de consulta, responde a estas exigencias, incorporando temas demandados por las asignaturas, estudiantes y profesores.

Ahora bien, ¿dónde se manifiesta lo educativo, la innovación, la mejora de los procesos áulicos?, ¿cómo se perfecciona el proceso de enseñanza aprendizaje?

El abordaje de las experiencias expuestas permite que los y las estudiantes desarrollen el análisis crítico, el poder de síntesis, dado que estas lecturas despertarán emociones, intereses, motivaciones, como también cuestionamientos, lo que les convocarán a la bús-

queda de soluciones, generalizaciones en otros contextos y nuevas tendencias. En otras palabras, se brinda conocimiento para despertar interés por nuevos conocimientos, contribuyendo al desarrollo metodológico y educativo del alumnado.

Al incluir textos que narran elementos del proceso participativo y no solo del académico, gestado en el estrecho marco del aula, despierta de forma permanente curiosidad por experiencias novedosas, los procesos gestados en espacios específicos son de interés para revelar con sus propias vivencias, argumentos, valoraciones, que van configurando su propio diseño de trabajo.

Los resultados de estos proyectos se han convertido en verdaderos casos de estudio. Esto permitirá ampliar los saberes esenciales para el logro de competencias administrativas mediante el dominio de diferentes herramientas que figuran en su contenido.

De igual manera aportan elementos a ser utilizados en diversas asignaturas. En lo que respecta a las experiencias extensionistas e investigativas del proyecto con la Asociación de Mujeres Remuneradas del Hogar, se realiza un manejo de datos mediante la estadística descriptiva, uso de figuras, tablas y procedimientos que pueden considerarse a la hora de impartir la asignatura Metodología de la Investigación.

Por su parte, el Plan de Marketing para el posicionamiento estratégico de los negocios turísticos de la Comunidad Engabao representa de forma elocuente un ejemplo de cómo este se puede realizar y cuáles son sus componentes estructurales.

En la pesquisa realizada sobre la gestión del talento humano, se aborda el método Delphi de valoración de expertos, cuyo conocimiento es indispensable para el alumnado en caso de que no puedan validar una investigación en la práctica. En este orden de ideas, el plan de negocios es medular a la hora de realizar un emprendimiento, por lo tanto, ¿Cuáles son sus componentes y cómo realizarlo?, se avista en la sección correspondiente.

Además de lo anterior, también existe un tratamiento relacionado con la evaluación de proyectos, que es realmente muy favorable para los futuros administradores.

Finalmente es necesario aclarar que no hay un destinatario específico para este libro; puede ser de interés de estudiantes

universitarios, docentes, investigadores, especialistas, en fin, para cualquier sujeto individual o colectivo que esté dispuesto a contribuir con su comunidad y al desarrollo socioeconómico local y por consiguiente nacional.

Se espera que las lecturas sean amenas y de gran utilidad.

Eddy Conde Lorenzo (PhD).





## Capítulo IV

# Buenas prácticas extensionistas

En este capítulo se abordan una serie de trabajos realizados por los autores, que contienen diferentes experiencias participativas en instituciones educativas, comunidades y territorios, tanto en Cuba como más recientemente en Ecuador, proyectadas desde una mirada interdisciplinar diferente a problemas comunes, a través de la extensión y la investigación universitaria, fuente inagotable de transformación social, económica y política.

### **Estrategia extensionista para el desarrollo del Movimiento de Artistas Aficionados Universitarios**

“Uno recuerda con aprecio a sus maestros brillantes, pero con gratitud a aquellos que tocaron nuestros sentimientos”.

Carl Gustav Jung

Eddy Conde Lorenzo  
econde@ups.edu.ec

Alina Jiménez Morejón  
ajimenez@upr.edu.cu

### **Introducción**

Esta investigación aborda el trabajo realizado con el Movimiento de Artistas Aficionados (MAA), desde la extensión universitaria cubana y cómo contribuyó al perfeccionamiento de la formación de los futuros profesionales.

A partir de esta perspectiva se analizaron los principales presupuestos teóricos de la misma, con énfasis en sus potencialidades, para estimular e impulsar el desarrollo sociocultural universitario.

De tal forma, teniendo en cuenta las limitaciones presentadas en el trabajo de este movimiento, es que se propone una estrategia extensionista dirigida a potenciar su perfeccionamiento, de modo que tribute al desarrollo sociocultural de la comunidad universitaria.

Una de las interrogantes que se presentaron en la indagación fue: ¿Cómo contribuir a la potenciación del Movimiento de Artistas Aficionados, desde la extensión universitaria, que tribute al desarrollo sociocultural de la Universidad de Pinar del Río, y por consiguiente de la comunidad local donde se encuentra?

El objetivo de esta investigación se concretó en: fundamentar una estrategia para la potenciación del Movimiento de Artistas Aficionados, desde la extensión universitaria, que favorezca al desarrollo sociocultural de la Universidad de Pinar del Río, y de la comunidad local donde se encuentra.

En correspondencia con lo anterior se partió de la idea de que, una estrategia extensionista, armónicamente estructurada, con un carácter sistémico, dinámico, y secuenciado, entre los elementos que la componen, contribuirá al perfeccionamiento del MAA, en función del desarrollo sociocultural de la comunidad universitaria y local.

Por otra parte, se argumenta que, dentro de las funciones de la extensión universitaria, la cultura debe ser preservada, desarrollada y promovida, por lo tanto, se considera un factor clave para el desarrollo social.

Actualmente se exige una mayor pertinencia en la enseñanza superior, no sólo en cuanto a la elevación del nivel técnico-profesional de sus egresados, sino también en su formación integral. Está demostrado que en la actualidad el estudiantado ingresa a las universidades con un nivel cultural en el sentido amplio de la palabra muy por debajo del educacional, añadiendo además falta de motivación y desarrollo espiritual en su formación.

Con este precepto se despliegan grandes posibilidades de satisfacer los intereses espirituales de los y las estudiantes y a la vez proporcionarles un estilo de vida saludable con un mejor apro-

vechamiento de su tiempo libre, contribuyendo a su desarrollo sociocultural.

El caso que se pone a consideración comprende a la Universidad de Pinar del Río, Cuba. En la actualidad, los aficionados dispuestos a formar parte del MAA en la mencionada universidad son escasos y poco motivados, con insuficientes opciones que les permitan cubrir y desarrollar sus aspiraciones y habilidades, presentándose una marcada asistematicidad en la atención técnico artística, por no contar con instructores de arte dedicados a tiempo completo, por la falta de medios y locales para el trabajo con las diferentes manifestaciones artísticas, evidenciándose un bajo nivel apreciativo del estudiantado.

A lo anterior se puede añadir que no se potencia el desarrollo del Movimiento de Artistas Aficionados a partir del proyecto educativo y de la evaluación integral de los y las estudiantes, puesto que no es asumida la extensión universitaria en su verdadera magnitud, además de no contar con una estrategia integral específica que organice, potencie y dirija el movimiento.

Por todo ello, la relevancia de este trabajo se centra en la potenciación del Movimiento de Artistas Aficionados, para que pueda realizar su aporte a la cultura elevando el nivel cultural integral de la comunidad universitaria y local, aspectos imprescindibles para su desarrollo. De ahí la importancia y selección de los autores para encarar la investigación.

Este estudio tomó como antecedentes el modelo de extensión de: González (1996), además fueron de gran interés los aportes de Almuiñas (1998), Russeau (1999), y Santos (2001) que se refieren a la gestión de la extensión universitaria, y los estudios de Del Huerto (2000).

De igual modo, fue consultado el Modelo de Gestión de la Extensión Universitaria en la Universidad de Pinar del Río propuesto por González Fernández-Larrea (2002).

También se examinaron autores como: Horruitiner (2005) y sus enfoques sobre el papel de la Nueva Universidad Cubana en la sociedad, Rojas (2009) y su Propuesta Metodológica para la Gestión del Trabajo Comunitario desde la Extensión Universitaria, siendo también consultado Álvarez (2011) con su Estrategia para poten-

ciar la participación de los estudiantes en el trabajo sociocultural comunitario.

Para la metodología propuesta en el estudio se tuvo en cuenta los criterios de González Fernández-Larrea (2002) y fue de gran utilidad contar con el Programa Nacional de Extensión Universitaria (2004, 2010, 2011, 2012, 2013) documento diseñado para rectorar este proceso en la educación superior cubana, que contiene los principales principios y lineamientos.

De igual forma se han tomado en consideración autores más recientes como: Serna (2007); Rodríguez (2008); Barbosa (2010); Ortiz y Morales (2011); D'Andrea (*et al.*, 2014); León (2015), Tommasino y Cano (2016); Gamboa; Céspedes; Mena, y Ulate (2017).

Las ideas de todos estos autores mencionados sirvieron como base para la construcción del marco teórico que sustenta la pesquisa. En el orden metodológico, se expresa que el paradigma de la investigación, por sus características, se discurrió que es el interpretativo fenomenológico, mientras que el enfoque metodológico predominante es el mixto, ya que aglutina elementos de la investigación cualitativa y cuantitativa.

El alcance de la investigación se consideró de tipo explicativo, ya que los autores revelan las causas del estado actual del MAA, desde la extensión universitaria, explicando las condiciones concretas en las que se manifiesta, en el contexto de la Universidad de Pinar del Río y la comunidad local donde se encuentra.

Por otro lado, el diseño es no experimental, ya que no se trata de cuantificar como tampoco de manipular deliberadamente una o más variables, vinculadas a estas, para medir el efecto que pudieran tener sobre otra, en otras palabras, no existe intencionalidad, ni estímulos a los que se van a exponer los sujetos de la investigación, sólo es observable el proceso de extensión universitaria, tal y como se manifiesta en la Universidad de Pinar del Río, Cuba.

La recolección de la información y la obtención de los resultados de esta indagación se produjo mediante un sistema de métodos, partiendo de un enfoque integrador, que permitió determinar las relaciones causales entre el trabajo con el MAA, como parte de la extensión universitaria, y el desarrollo sociocultural en la Universidad de Pinar del Río y de la comunidad local donde se encuentra.

Se trabajó con diferentes métodos teóricos y empíricos, así como el método estadístico descriptivo, basado en las relaciones de cálculos de índices porcentuales, lo cual fue necesario en el análisis de la información, para establecer los porcentajes en los resultados de la aplicación de los instrumentos y técnicas utilizadas para la obtención de las derivaciones de la exploración.

En breve síntesis, los métodos teóricos fueron:

El histórico-lógico para conocer las peculiaridades precedentes a lo largo de la historia, del surgimiento del Movimiento de Artistas Aficionados como parte de la extensión universitaria y de forma lógica avistar las tendencias.

El sistémico-estructural permitió realizar de forma sistémica y estructurada el diseño de la estrategia extensionista para potenciar el Movimiento de Artistas Aficionados.

La modelación, que permitió hacer las abstracciones necesarias para concebir, modelar, construir y explicar de forma teórica la interrelación del trabajo extensionista con el Movimiento de Artistas Aficionados.

Dentro de los instrumentos para la recopilación de la información, se aplicó la observación semiestructurada, para conocer las características de las actividades extensionistas realizadas por el MAA y cómo favorece el desarrollo sociocultural de la Universidad de Pinar del Río.

El análisis documental, para sistematizar lo referente al proceso de extensión universitaria, la formación y perfeccionamiento del Movimiento de Artistas Aficionados y el papel que desempeña dentro del desarrollo sociocultural universitario. La entrevista semiestructurada, para indagar sobre el tratamiento que se le confiere al trabajo con los aficionados y su relación con el desarrollo sociocultural.

El método etnográfico permitió identificar las particularidades de los ámbitos de desempeño, y su incidencia en el desarrollo sociocultural. Los grupos de discusión se utilizaron como técnica etnográfica para la recopilación de información y para el establecimiento de las acciones de la estrategia sobre el tema en cuestión.

La muestra estuvo constituida por 65 integrantes de la comunidad intrauniversitaria, de ellos 54 seleccionados de forma probabi-

lística y 11 profesores e instructores del Departamento de Extensión Universitaria, seleccionados de forma no probabilística intencional.

Este trabajo tuvo como contribución la sistematización de los referentes sobre la extensión universitaria, la relación con el Movimiento de Artistas Aficionados y su aporte al desarrollo sociocultural universitario, así como la aplicación práctica de la estrategia.

Finalmente cabe acotar que este estudio es considerado pertinente, en tanto reconoce los requerimientos de las exigencias de la Educación Superior Cubana, y da respuesta a las insuficiencias recogidas en el Programa Nacional de Extensión Universitaria en 2012, el cual marcó una nueva etapa importante en el desarrollo del extensionismo, donde se planteó que era necesario favorecer la potenciación de proyectos extensionistas dirigidos a beneficiar el desarrollo sociocultural universitario, en el contexto de la universidades cubanas.

## **El marco teórico de la extensión universitaria y su relación con la formación y desarrollo del Movimiento de Artistas Aficionados**

No es pretensión de los autores en el marco de la socialización de esta experiencia, realizar una profundización teórica, ya que lo más relevante está en la estrategia que se propone, no obstante, de forma muy sintetizada se reflejan algunas definiciones a considerar en este sentido.

Para Almuiñas Rivero (1998), la “Extensión Universitaria es la interacción creadora entre universidad y comunidad, mediante la cual el quehacer cultural se vincula con el fenómeno social a fin de producir las transformaciones necesarias para el logro de una mejor calidad de vida” (p.10).

Por su parte, Santos (2001) expresó que:

La Extensión Universitaria es una función compuesta por diversas actividades de diferente naturaleza que mantienen su unidad, no en la similitud de sus procesos, sino en su objetivo: contribuir al vínculo de la universidad con su entorno, a través de una correlación de doble vía. (p. 4)

De lo anterior se desprende que tanto la comunidad extrauniversitaria como la intrauniversitaria (integrada por estudiantes, profesores y trabajadores), forman parte del objeto de acción de la extensión, encontrándose su accionar estrechamente relacionados entre sí, asumiendo la función social de contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad. “Tanto la extensión intra como extrauniversitaria deben desarrollarse a la vez, aunque la primera ha de consolidarse para potenciar el desarrollo pleno de la segunda” (González, 2002, p. 23).

Según otros estudios del tema de la extensión realizados por Rovira (2004) refiere que “la Extensión Universitaria se concibe como el empleo de los conocimientos ya acumulados en la universidad y de las capacidades de sus docentes e investigadores para desarrollarlos, adaptarlos y aplicarlos a fines útiles para la comunidad” (p. 16).

De esta forma, de las definiciones anteriores se desprende que la universidad y la sociedad deben compenetrarse de manera recíproca. Así, al mismo tiempo que la universidad cumple su función social respondiendo a las demandas de la sociedad, se perfeccionan los tres procesos sustantivos universitarios.

La extensión universitaria se concibe como la interacción académica a través de la cual se establece una interrelación entre la universidad y la sociedad, en la que la primera aporta a la segunda los resultados y beneficios de su docencia e investigación, y esta última aporta a su actividad social, con aspiraciones, metas y necesidades.

Por lo que es válido reconocer el papel desempeñado por la extensión universitaria en la promoción del saber científico y cultural atesorado por la humanidad; además de influir en las transformaciones sociales experimentadas en la sociedad y convirtiéndose en una herramienta fundamental, para llegar a los diferentes sectores sociales de forma que contribuya a su formación y se retroalimenta de ella.

Para lograr este objetivo, es que se asume una proyección de la extensión universitaria encaminada hacia la preparación y el fortalecimiento de las universidades como instituciones de cultura, y el acrecentamiento de la influencia recíproca en su interacción con la sociedad, cumpliendo con la aspiración de lograr un desarrollo social y cultural pleno.



En el transcurso de la investigación se asume la definición de extensión universitaria entendiéndose como función y proceso que permite valorar su papel en relación con el resto de los procesos sustantivos universitarios, cuyo objetivo es promover la cultura en la comunidad intra y extrauniversitaria, para contribuir a su desarrollo sociocultural.

### **El Movimiento de Artistas Aficionados como parte de la extensión universitaria**

La promoción cultural al ser gestada por el MAA es realizada por la vía extracurricular, y tiene el propósito de complementar el desarrollo cultural integral de los y las estudiantes debiendo diferenciarse de lo curricular por sus métodos y estilos propios de trabajo. Estas actividades extracurriculares deben cumplir el objetivo de incentivar la afición y el interés por la cultura, el arte y la literatura, etc., formando valores y propiciando un mejor uso del tiempo libre.

Por lo que el MAA debe erigirse como centro de la actividad cultural universitaria al representar un poderoso instrumento, capaz no solo de fortalecer la cultura artístico-literaria, sino de cambiar el entorno universitario con su accionar.

Los movimientos culturales universitarios habían sido registrados como de excelencia; es a partir de la consolidación de la extensión universitaria dentro de la universidad cubana actual, que se les reconoce como Movimiento de Artistas Aficionados, considerados como agentes extensionistas y formando parte activa del desarrollo sociocultural universitario, en este sentido es que se profundizará en la labor dirigida a:

- Incrementar las opciones extracurriculares orientadas al desarrollo de aficiones en los estudiantes (...).
- Desarrollar los niveles cualitativos del Movimiento de Artistas Aficionados, por medio del trabajo sistemático con los mismos, su asesoramiento y su sistema de eventos y festivales.
- Organizar como proyectos las diferentes manifestaciones del arte que existan en la institución, sus facultades y sedes.

- Fomentar una amplia programación de cursos de Apreciación Artística y Extensión Universitaria que responda a las necesidades e intereses individuales y colectivos de los estudiantes, en los cuales prime la creatividad en la forma de organizarlos y ejecutarlos.
- Desarrollar un fuerte movimiento de promotores culturales en la masa estudiantil (MES, 2012, p.19).

Por su parte, López (2005) trató la influencia del MAA como parte de la formación y potenciación de valores en un proyecto artístico. En esta investigación, al hablar del MAA, se menciona como: el conjunto de integrantes de la comunidad universitaria que, unidos por su afición al arte, tienen la responsabilidad de transmitir mediante la práctica de las diferentes manifestaciones culturales, conocimientos, valores y principios a toda la comunidad universitaria, para beneficio y transformación de la sociedad.

La premisa fundamental de este trabajo es lograr que el Movimiento de Artistas Aficionados juegue un papel protagonista en el desarrollo social y cultural de la universidad, basado en el proceso activo de participación personal voluntaria.

Para asumir este reto se hace ineludible la aplicación de una estrategia extensionista que, aunque no esté incluida en los planes de estudios, sí permite disponer del conocimiento necesario para enfrentar el reto que presupone el desarrollo sociocultural y la extensión universitaria.

El MAA en las universidades cubanas se organizó a partir de la década del sesenta con una amplia participación de los diferentes sectores estudiantiles. La Federación Estudiantil Universitaria (FEU) apoyó incondicionalmente este tipo de actividades, para complementar la formación profesional de los futuros graduados.

En estas décadas, el MAA gozó de gran aceptación, no solo dentro del estudiantado sino también dentro de profesores y trabajadores, se realizaban galas, festivales y veladas culturales que enriquecieron la vida universitaria. Existían grupos de danza, teatro, literatura, música, artes plásticas, entre otros y sus presentaciones

eran verdaderas manifestaciones de efervescencia universitaria que implicaba a la comunidad local circundante.

Después de una etapa de florecimiento del Movimiento de Artistas Aficionados en los años 80 del siglo XX, siguió una de decrecimiento; durante los años 90 del mismo siglo, se produjo una profunda crisis que comenzó siendo económica y pasó a ser estructural, se prolongó por más de una década, repercutiendo de forma negativa en todas las esferas de la vida social, de lo cual no se libró el sistema educacional ni el MAA.

En el presente, las universidades cubanas impulsan a los grupos de aficionados y han vuelto a retomar el arte como forma de revitalizar culturalmente las universidades. Siendo reconocido por el Ministerio de Cultura, como uno de los de mayor nivel y calidad que presenta en el país, avalado por su sistematicidad y proyección social, donde decenas de unidades artísticas ostentan la categoría superior otorgada por jurados especializados del Consejo de Casas de Cultura (CCC), de tal modo prestigiosas personalidades de la cultura cubana, han devenido del MAA.

Si bien lo anterior es cierto, también lo es que no ha llegado por igual a todas las universidades del país, aunque se ha ido recuperando paulatinamente. El movimiento y los aficionados continúan siendo escasos y poco motivados, haciéndose necesario señalar que la extensión continúa viéndose asociada a la cultura artística y literaria, así como la preparación cultural integral del estudiantado sigue manifestándose de forma insuficiente.

Por otro lado, la programación de actividades no satisface a las expectativas de la comunidad universitaria. El trabajo con el MAA es asistemático, presentando poca capacidad de organización, ausencia de espacios para realizarse, así como la falta de recursos para su preparación.

Todo lo relacionado anteriormente repercute en los bajos niveles de motivación e integración de este movimiento y, por consiguiente, la escasa participación de la comunidad intra y extrauniversitaria en las actividades realizadas.

Lo antes mencionado condicionó el siguiente plano de análisis, es decir, la constatación del estado actual del MAA, en la Univer-

sidad de Pinar del Río, lo cual expresa la pertinencia de la estrategia que se propone.

## **Diagnóstico del estado actual del Movimiento de Artistas Aficionados en la Universidad de Pinar del Río, Cuba**

Con base en lo anterior, se aplicó un diagnóstico que permitió identificar las principales limitaciones y potencialidades de este proceso en dicho centro de Educación Superior y cómo proyectarlo desde la extensión universitaria.

Se esgrimieron varios instrumentos para la recopilación de la información como la aplicación de entrevistas en profundidad a los vicedecanos de Extensión Universitaria y directivos de la universidad, al profesorado de este departamento e instructores de arte, y a grupos de integrantes del Movimiento de Artistas Aficionados.

Se efectuó un grupo de discusión con miembros de la comunidad universitaria y la observación a cuatro actividades extensionistas realizadas por aficionados, así como el análisis de diferentes documentos donde se revisaron las acciones desarrolladas para potenciar el movimiento y así contribuir al desarrollo sociocultural de la comunidad universitaria.

Los resultados que se obtuvieron de la aplicación de los instrumentos y métodos para el diagnóstico constituyeron el fundamento para determinar cuál debe ser la estrategia extensionista que se debe seguir para que el MAA contribuya al desarrollo sociocultural de la comunidad universitaria de la Universidad de Pinar del Río. Las regularidades encontradas a partir de la información generada se expresan a continuación.

### *Principales regularidades del diagnóstico*

Los criterios obtenidos de las entrevistas realizadas, junto al análisis de la documentación y las observaciones de las actividades extensionistas, así como el resultado del grupo de discusión, permitieron triangular estos instrumentos y obtener un conjunto de regularidades que más se repiten en cada uno de ellos, referentes al trabajo con el MAA:

- Se pudo constatar que las acciones con los aficionados van encaminadas fundamentalmente a trabajar con estos en fechas cercanas a los festivales de aficionados y no de forma sistemática acorde a un plan de actividades.
- En las facultades no se encuentran debidamente identificados los grupos de aficionados, y poseen un conjunto de limitaciones en el diseño y ejecución de acciones para el reconocimiento que merecen, por lo que, tanto docentes como estudiantes se sienten desmotivados.
- No se tienen en cuenta las potencialidades artísticas de los aficionados de las diferentes facultades en la realización de las actividades, pasando a ser centralizadas por el Departamento de Actividades Extracurriculares.
- Se consideró que la participación de estudiantes y de los aficionados al arte en el desarrollo sociocultural de la comunidad universitaria aún es limitada, pero que existen las condiciones para propiciarlas y que puedan tributar al desarrollo en todas sus dimensiones.
- La extensión todavía no se interioriza en toda su magnitud, como un proceso dinamizador que tributa a la formación de los futuros profesionales y que puede contribuir a perfeccionar y enriquecer su actuación.
- La extensión universitaria continúa viéndose como responsabilidad sólo del Departamento de Actividades Extracurriculares (DAE), no incorporándose en su magnitud al resto de la comunidad universitaria.
- Las actividades extensionistas que se desarrollan en la universidad son insuficientes, siendo asistemático y pasivo el protagonismo de estudiantes y profesores en las diferentes facultades.
- Se consideró que el Proyecto Educativo y el Proyecto Social, una herramienta importante para el desarrollo sociocultural comunitario.

- Se valoró que el proceso de formación de los futuros profesionales todavía es insuficiente, pues se hace mucho hincapié en su formación técnica-profesional, pero no se hace de igual manera en su formación integral y extensionista.
- Se evidenció la necesidad de potenciar y estimular más al estudiante para que autogestione, y desarrolle su participación en el MAA, y las actividades extensionistas que tributen a su inserción satisfactoria en la comunidad universitaria.
- En los momentos actuales, los aficionados son escasos y poco motivados. La participación se centra fundamentalmente en las cercanías a los festivales de aficionados y el intento de llevar a cabo algunas actividades dirigidas por las facultades, pero sin un sentimiento de pertenencia como un movimiento de vitalidad durante todo el curso.
- Solamente un grupo de aficionados, muy reducido, mantiene un vínculo constante y directo con el DAE, el resto de los aficionados, se acercan en fechas cercanas a los festivales mientras que durante el curso se encuentran distantes y manifiestan tener poco tiempo para dedicarle a estas actividades.
- La participación en galas y otro tipo de actividades culturales que con esfuerzo se implementan, tienen poca afluencia de público y además es convocado y no por un sentimiento de voluntad propia.
- Los aficionados, en su mayoría, no se sienten apoyados por sus facultades.
- No existen los locales necesarios, ni los medios técnicos requeridos para trabajar en la formación y capacitación de los aficionados.
- No son explotadas satisfactoriamente las instituciones culturales existentes en los territorios para contribuir con el desarrollo sociocultural de la universidad.

Una vez examinado el conjunto de regularidades que más se repiten en los instrumentos aplicados y que se tienen en cuenta para la elaboración de la estrategia, se procede al siguiente momento.

### **Estrategia extensionista para la potenciación del Movimiento de Artistas Aficionados en la Universidad de Pinar del Río**

Teniendo en cuenta el análisis previo, es necesario elaborar la estrategia que permita potenciar el trabajo con el Movimiento de Artistas Aficionados como gestor cultural dentro del accionar universitario, adquiriendo así mayor protagonismo y organización, para garantizar la formación integral de los futuros profesionales y contribuir al desarrollo sociocultural universitario.

#### *Referentes necesarios sobre la formulación de la estrategia*

El concepto de estrategia no es nuevo, se utilizó desde épocas remotas con fines militares, de ahí que intervino como las destrezas ante los adversarios, posteriormente se empleó en la política. Sobre ello Beafre (2007), refiere que “la estrategia es el arte que utiliza la fuerza para alcanzar las metas de la política” (p. 6).

Se pueden mencionar otros autores como González (2003) y Alfonso (2005), que han utilizado estrategias en el campo de la Ciencias Sociales y Pedagógicas respectivamente, y comparten elementos afines que permiten apreciar que, las estrategias se eligen de acuerdo con los fines propuestos a alcanzar.

Por su parte, Ansoff (1976) en el libro *La estrategia de la empresa*, plantea que: “es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, que define la naturaleza esencial de los negocios en que actúa la organización y los negocios que prevé para el futuro” (p. 6). Estos criterios los analiza desde el punto de vista organizacional, pero siendo su propuesta fácilmente adaptable a otros contextos.

Otro autor que teorizó sobre la estrategia es Hatten (1987), de acuerdo con este “la estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización” (p. 79).

Por su parte Koontz (1991), las concreta como que, “son programas generales de acciones que llevan consigo compromiso de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica” (p. 79).

A su vez, Monereo y Clariana (1995) centran las estrategias en: “una guía de acciones que hay que seguir en condiciones específicas” (p. 79).

Por otro lado, fueron estudiados además los criterios emitidos al respecto por los autores del Grupo Prospectivo Sociedad Economía y Ambiente (GEPSEA), (2007), donde refieren que:

Las estrategias responden a la interrogante ¿Cómo alcanzar los objetivos? Una vez que el planificador decide el ámbito, situación o problema que aspira modificar, se traza un objetivo para conducir los procesos de cambio, para luego trazar la trayectoria de eventos necesarios en el tiempo para lograr tal propósito. (s/p)

De los referentes teóricos valorados con anterioridad se infiere que, la estrategia responde a los objetivos concretos propuestos a priori, y los resultados que se obtengan dependen en gran medida de la elección de la estrategia adecuada para cada tarea.

Por su parte Márquez (2004) asegura que:

Una estrategia es un sistema dinámico y flexible de actividades y comunicaciones que se ejecuta de manera gradual y escalonada, permitiendo una evolución sistémica en la que intervienen todos los participantes, haciendo énfasis no solo en los resultados sino también en el desarrollo procesal. (p. 58)

A su vez Cándano (2013), perfila lo siguiente:

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo, teniendo en cuenta a las fortalezas y debilidades. (p. 61)

Más adelante esta misma autora refiere que, “Las estrategias de aprendizaje para los procesos de desarrollo comunitario son pro-



cesos mentales, y, por lo tanto, no son directamente observables, sin embargo, son detectables y prácticos a su vez” (p. 62).

Concluyendo se puede decir que, en este conjunto de definiciones se denotan características comunes que permiten definir lo que se entiende por una estrategia como: un marco de referencia donde se van a enmarcar un conjunto de acciones a desarrollar por parte de la organización, o institución.

Se enfatiza en que, el término de estrategia es utilizado para la actividad productiva, en la esfera social, educacional y política, así como la organizacional y la dirección de procesos de administración, entre otros, designando para ello las áreas de operación de actividades y sus tendencias a través de un diagnóstico.

La propuesta realizada por De Armas (2003) sintetiza la estrategia como:

(...) la determinación de metas y objetivos a largo, mediano y corto plazo, y la adaptación de acciones y recursos necesarios para alcanzarlos son los elementos claves para llevar a cabo la estrategia. La cual como aporte de la investigación puede ubicarse entre los resultados de significación práctica, ya que la misma tiene como propósito esencial la proyección del proceso de transformación del objeto de estudio desde un estado real hasta un estado deseado. (p. 62)

En otro orden de cosas Cándano (2013), delimita la estrategia como:

(...) un marco conceptual básico por medio del cual la institución se adapta a un medio en el que se encuentra inserto, y que cambia constantemente, en este sentido se le puede llegar a identificar con la comunidad, (...) a través de la participación, para fundamentar y proyectar acciones desde un enfoque crítico como contribución a un mayor conocimiento para la gestión del desarrollo social. (p. 66)

Los autores comparten esta definición con vínculos fuertes para la presente investigación, por cuanto se considera que, además de aportar una guía de acciones tiene en cuenta las condiciones concretas que permitan su perfeccionamiento, en aras de lograr la interacción eficaz entre el movimiento de aficionados al arte con el fin de tributar al desarrollo sociocultural de la comunidad uni-

versitaria, previendo los recursos y acciones necesarios para lograr este fin. Sintetizando lo analizado anteriormente se concluye que, las estrategias son siempre conscientes, intencionadas y dirigidas a solucionar problemas de la práctica.

Para la elaboración de esta estrategia en particular, desde el punto de vista extensionista, los autores toman como base los expresados en la concepción de Extensión Universitaria de González González (1996); la definición de Promoción Cultural dada por Matamoros Raventós (1995); el Modelo Extensionista de González Fernández Larrea (2002); la concepción sobre el Desarrollo Cultural expresado por Rousseau (1999); la definición de Midgley (1995) sobre el Desarrollo Social y la concepción de Movimiento de Artistas Aficionados, así como la propuesta sobre estrategia realizada por De Armas (2003).

El diseño de la actual estrategia extensionista, encaminada a potenciar el trabajo del Movimiento de Artistas Aficionados en la Universidad de Pinar del Río, se centra en la realización de acciones que permitan elevar las opciones culturales para disfrute de la comunidad universitaria, de manera que incida favorablemente en el desarrollo sociocultural de la misma.

Busca obtener resultados prácticos, basando la investigación en la participación de los propios actores en el desarrollo de su entorno, la misma está orientada a la organización del proceso y a servir de espacio propicio para la interrelación de la comunidad universitaria, confluyendo en un entorno participativo y cultural, universitario.

## **El diseño de la estrategia**

Seguidamente se exponen las partes fundamentales con las que debe contar la estrategia, a partir de los aportes realizados por De Armas (2003), vinculados con las contribuciones propias de los autores.

La estrategia propuesta consta de las siguientes partes:

*Introducción o fundamentación.* Se establece el contexto y la problemática a resolver, las ideas y puntos de partida que sirven de fundamento a la estrategia.

*Diagnóstico.* Relaciona la aplicación de diversas técnicas que permiten saber qué hacer, por qué, cómo y para qué, teniendo en cuenta las necesidades de los actores sociales que intervienen. Posibilita constatar el estado actual del proceso en cuestión y evidencia el problema.

En este instante, se está en condiciones de llevar a cabo un análisis interno, es decir del microentorno y uno externo, del macroentorno.

### **Planteamiento de la matriz (DAFO)**

*Análisis interno:* se realiza para determinar las fortalezas y las debilidades del proceso visible en el objeto de la investigación.

**Fortalezas:** constituyen los puntos fuertes con los que se cuenta para emprender las transformaciones requeridas.

**Debilidades:** son los puntos débiles que limitan el desenvolvimiento eficiente y eficaz que se manifiesta en el objeto, son las cuestiones sobre las que hay que trabajar para lograr los objetivos deseados.

*Análisis externo:* este se lleva a cabo teniendo en cuenta las variables externas, se realiza para determinar las amenazas del entorno y las oportunidades que este ofrece. **Amenazas:** Son los efectos que se producen y pueden desatar consecuencias negativas que repercuten sobre la misma. Por lo general estas refuerzan las debilidades y debilitan las fortalezas.

*Oportunidades:* son aquellas que ofrece el entorno de forma favorable, influyen positivamente sobre las debilidades y refuerzan las fortalezas.

*Problema a resolver:* tiene en cuenta el problema al que se le da solución, desde el establecimiento de las regularidades principales que se han constatado teórica y empíricamente. No es más que el problema esencial que se va a resolver con las estrategias específicas que tributan a la general.

*Objetivo general:* se refiere al proceso encaminado al estado deseado de las cosas, debe ser coherente, alcanzable, bien formulado, por lo tanto, persigue el fin de plasmar los objetivos estratégicos a desarrollar.

*Planeación estratégica:* es un proceso de construcción colectiva del plan de acciones estratégicas, donde se definen metas u objetivos a corto o mediano plazo que permiten la transformación del objeto, desde su estado real hasta el estado deseado. Se planifican por etapas las acciones a emprender, los recursos con que se cuenta, los medios indispensables y los métodos que corresponden a estos objetivos.

*Las estrategias específicas:* constituyen el conjunto de acciones particulares de cada estrategia, definiendo los objetivos y las acciones en cada una de ellas.

*Implementación:* abarca todo en el proceso de diseño de la estrategia, y su puesta en práctica, si bien los autores consideran que la implementación no figura dentro de los objetivos propuestos, se realizará un análisis parcial de algunos elementos contenidos en ella que demuestren su validez.

*Evaluación de la estrategia:* es el proceso que debe estar presente durante toda la planeación de la estrategia, no se debe esperar al final para evaluar, es decir, mientras se diagnostica se puede estar evaluando los problemas y las posibles soluciones, se evalúan no solo los logros, sino los obstáculos presentados, en qué no se avanzó, cuáles fueron las causas; debe ser sistémica y objetiva para poder lograr una aproximación eficaz al estado deseado.

Además, constituye un análisis que se realiza para determinar el grado en que se lograron los objetivos, o al menos da la medida del acercamiento al cumplimiento de estos. Es por lo que las tres estrategias específicas funcionan como partes de una sola, la general, donde cada una por separado aporta los elementos necesarios para alcanzar un objetivo en común, ya que los objetivos estratégicos y las acciones propuestas indican la relación entre las estrategias específicas.

La evaluación en este caso, como parte de la estructura de la estrategia permite realizar una valoración del proceso y de sus resultados, en función de los objetivos planteados y corregir a la vez el direccionamiento de las acciones en las estrategias específicas, a partir de un proceso de retroalimentación.

Una evaluación puede reunir información importante para los objetivos estratégicos y las aspiraciones, analizando los condicionamientos fortuitos y las oportunidades favorables y reflexionar sobre ello en un contexto más amplio.

La evaluación constituye una actividad natural, se evalúa para conocer y no para calificar. En ella se comparan a los indicadores de la situación inicial con los indicadores al final de la ejecución de la estrategia. Dentro de sus propósitos está conocer el éxito en función de los objetivos.

La evaluación de una estrategia procura determinar el progreso de las actividades en el tiempo, con los resultados alcanzados. Su intención es evaluar si las estrategias específicas son acertadas, para alcanzar los resultados deseados en la estrategia general, para tomar medidas correctivas en su diseño y métodos u organización; además se nutre de los indicadores que permiten valorar la factibilidad y pertinencia de las acciones proyectadas en cada una de las estrategias específicas.

## **Aplicación del diseño de la estrategia extensionista**

### *Introducción o fundamentación*

El Movimiento de Artistas Aficionados en su empeño de impulsar el desarrollo sociocultural de la comunidad universitaria en la Universidad de Pinar del Río y contribuir al desarrollo sociocultural de la misma, deberá realizar cambios cualitativos y cuantitativos en la gestión del proceso extensionista. Este proceso se fundamenta en el perfeccionamiento de las formas de motivación, captación y preparación del estudiantado para integrarlo, de manera que permita una inserción más eficaz y efectiva en el trabajo sociocultural de la universidad y así posibilitará perfeccionar los espacios ya existentes y la creación de nuevos lugares como parte del desarrollo sociocultural universitario.

Ante la necesidad de potenciar este movimiento y conseguir que se convierta en eje del trabajo sociocultural en esta universidad, es preciso pensar qué tipo de formación se requiere para que este responda a las exigencias actuales de la sociedad, la educación superior y la comunidad universitaria.

A partir del trabajo sociocultural universitario, el MAA debe:

- Orientar las prácticas en la comunidad universitaria, sobre la base de un componente cultural que perfeccione la formación integral de los futuros egresados.
- Contribuir a la formación de promotores culturales en la comunidad universitaria sobre la base del trabajo sociocultural universitario.
- Desplegar las capacidades creadoras y los valores culturales existentes en la comunidad universitaria.
- Rescatar, preservar y revitalizar el patrimonio cultural y el afianzamiento de la identidad cultural nacional.
- Propiciar la participación del movimiento de aficionados, como auto gestor del desarrollo sociocultural universitario, en la solución de las necesidades de la comunidad universitaria.
- Garantizar una fuente constante de aficionados, desde el trabajo en los talleres, que permita mantener los espacios necesarios para garantizar la programación cultural de la universidad.

Para que el desarrollo sociocultural de la comunidad universitaria sea una realidad, esta debe ser protagonista de sus propias transformaciones y determinar objetivos, metas y con su conocimiento reafirmar su proceso cultural sobre la base de afianzar su identidad y estilos de vida sanos, forjando su propia historia en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida en el ámbito universitario.

La estrategia propuesta fue diseñada a partir de las recomendaciones y opiniones de estudiantes, profesores, instructores de arte y directivos de las facultades y carreras, con lo cual se garantiza el carácter participativo en la misma y tiene el propósito fundamental de desarrollar el trabajo sociocultural universitario.

Está conformada por tres estrategias específicas, que permitirán mejorar la gestión del proceso de extensión en el trabajo con el MAA, para lograr una mejor inserción como promotores culturales en la comunidad universitaria.

## **Estudio diagnóstico para la instrumentación de la estrategia**

Con los métodos empíricos aplicados en el diagnóstico y sus resultados, se procedió a elaborar la Matriz DAFO, válida para sustentar las siguientes consideraciones:

### *Fortalezas*

- Disposición de los y las estudiantes a participar en el trabajo sociocultural para contribuir al desarrollo de la comunidad universitaria.
- La existencia en el currículo de la asignatura Apreciación de la Cultura que puede contribuir a motivar la participación de estudiantes en el trabajo del movimiento de aficionados.
- Reconocimiento por parte de profesores, estudiantes y trabajadores de la importancia de motivar el trabajo sociocultural universitario.
- Contar con un claustro de profesores e instructores de arte con una adecuada preparación docente e investigativa.

### *Debilidades*

- No se cuenta con los medios técnicos necesarios para el trabajo con el movimiento de aficionados, (local de ensayo, instrumentos musicales, vestuarios, reproductores de sonido, entre otros).
- El trabajo con los aficionados se ha limitado a fechas cercanas a los festivales de aficionados.
- Insuficiente aprovechamiento de las potencialidades que ofrece el movimiento de aficionados al arte, para la formación y el reforzamiento de valores.
- Aún es insuficiente la promoción por parte de las facultades y carreras, para ingresar al movimiento de artistas aficionados.

- No se perciben con claridad en la comunidad universitaria, las posibilidades que ofrece la labor con el movimiento de aficionados, como autogestor del trabajo sociocultural.
- No existe una percepción clara de la importancia del proceso extensionista y su incidencia en la formación integral de los estudiantes.

### *Amenazas*

- Marcada influencia de modelos culturales ajenos a las prácticas cubanas en este sentido, que desvirtúan la formación de los y las estudiantes.
- La débil formación artística y literaria de estudiantes en años precedentes.
- Elevados precios de los implementos e insumos para el desarrollo del MAA en el mercado.

### *Oportunidades*

- Existencia de instituciones culturales cercanas a la universidad.
- Prioridad dada por la universidad a la formación de promotores culturales que favorezcan el desarrollo sociocultural.
- Funcionamiento de las instituciones culturales ya existentes que elevan el sistema de opciones culturales de la comunidad universitaria.
- Creación de tres nuevas instituciones culturales, encaminadas a potenciar el desarrollo del MAA (Grupo de teatro, danza y la creación de la Plaza de Juventudes).

**Problema a resolver:** ¿Cómo potenciar el Movimiento de Artistas Aficionados, para el desarrollo sociocultural y la extensión universitaria?



**Objetivo general de la estrategia:** potenciar el Movimiento de Artistas Aficionados como parte del desarrollo sociocultural y la extensión universitaria.

**Planeación de las estrategias específicas:** para lograr la efectividad de la estrategia general, se proponen tres específicas o funcionales:

**Estrategia específica 1.** (De capacitación). Programa de Atención Técnica Especializada (PATE), para la capacitación del Movimiento de Artistas Aficionados en las diferentes manifestaciones (Anexo 1).

## **Fundamentación**

La estrategia se basa en la necesidad de desplegar el gusto estético, los conocimientos, las herramientas y habilidades necesarias para el desarrollo sociocultural universitario y las potencialidades del MAA. Para ello el PATE estará conformado por cursos y talleres de capacitación a estudiantes, con el fin de motivarlos a integrar los grupos de aficionados al arte, como autogestores de sus actividades extracurriculares, influyendo de manera decisiva en el proceso de extensión y favoreciendo el desarrollo sociocultural de la comunidad universitaria.

Se trabajará en la formación cultural, artística y literaria de los y las estudiantes, desde formas organizativas no curriculares y curriculares del proceso docente, a partir del diseño y la implementación de talleres de apreciación y creación de las artes en las diferentes manifestaciones, y de asignaturas lectivas u optativas.

Comenzará a partir del primer año de todas las carreras, y culminará en el quinto año de los estudios, a través de diferentes vías como pueden ser:

- Talleres de apreciación y creación artística.
- Cursos extensionistas.
- Asignatura Apreciación de la Cultura, en su componente práctico.

Para llevar a cabo estas vías se deben tener en cuenta diferentes aspectos tales como:

- ¿Quiénes las coordinan?
- ¿Quiénes dirigen las actividades que se realizan?
- Programas de estas.
- Horarios, frecuencias, asistencia y locales.

Como se ha expresado, este programa cubrirá las expectativas de los estudiantes, ha de contribuir a motivar el gusto estético por las artes como fuente enriquecedora de conocimientos, de forma tal que cada uno acorde a sus necesidades optará por la manifestación que quiera potenciar y con la cual tiene habilidades y afinidad.

Entre otras cosas, esto les permite disfrutar de una recreación sana que contribuye a su formación integral y los convierte en auto-gestores de su desarrollo sociocultural.

**Problema específico que resolver:** insuficiente participación de estudiantes para integrar los grupos de aficionados al arte, como gestores del desarrollo sociocultural universitario.

**Objetivo estratégico específico:** capacitar a los y las estudiantes para integrar los grupos de aficionados al arte como gestores del desarrollo sociocultural universitario.

**Tabla 1. Acciones estratégicas del PATE**

Acciones estratégicas	Fecha de ejecución	Ejecutan	Medios de verificación
I. Implementación de un Programa de Atención Técnica Especializada.	A partir del primer mes de puesta en ejecución de la estrategia.	Profesores e instructores de arte y de Extensión Universitaria.	Listados de asistencia de los participantes. Calidad y satisfacción de las actividades realizadas. Resultados de entrevistas y cuestionarios con frecuencia semestral.

2. Implementación del sistema de indicadores para la evaluación del programa.	A partir del segundo mes de puesta en ejecución de la estrategia.	Profesores e instructores de arte y de Extensión Universitaria.	Comportamiento del sistema de indicadores aplicados. Cada seis meses, mediante la observación participante, y grupos de discusión.
3. Evaluación del impacto del PATE en los sujetos involucrados.	Al finalizar el séptimo mes de puesta en ejecución de la estrategia.	Profesores e instructores de arte y de Extensión Universitaria.	Calidad y satisfacción de las actividades realizadas. Aplicación de encuestas, entrevistas, y grupos de discusión.
4. Implementación del Programa de la Asignatura Apreciación de la Cultura.	A partir del primer mes de puesta en ejecución de la estrategia.	Profesores e instructores de arte y de Extensión Universitaria.	Asistencia y nivel de satisfacción de los participantes. Resultados evaluativos sistemáticos y final. Visitas a clases. Encuestas a estudiantes.
5. Preparación de la información bibliográfica, en diferentes formatos, para la atención técnica especializada.	A partir del primer mes de puesta en ejecución de la estrategia.	Profesores e instructores de arte y de Extensión Universitaria.	Será valorada la calidad de la información mediante el análisis de documentos.

*Nota.* Autores (2020).

**Estrategia específica 2.** (De Gestión). Sistema de acciones en las instituciones culturales, para la gestión del Movimiento de Artistas Aficionados como parte del desarrollo sociocultural y extensionista universitario.

## Fundamentación

Necesidad de emplear los espacios disponibles en la universidad, y los que ofrecen las instituciones culturales teniendo en cuenta

el importante papel de la divulgación en la formación de los aficionados, y reconociendo su influencia en el trabajo sociocultural en esta.

Estas acciones están encaminadas a elevar el sistema de opciones culturales de la comunidad universitaria a partir de la sistematización de actividades con una elevada calidad de forma integrada con las instituciones culturales del entorno comunitario, con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de estas instituciones a partir de la potenciación y caracterización de su programación cultural y de la calidad de las ofertas culturales que en ellas se brindan.

Los ejecutores o responsables de la puesta en marcha del proyecto serán el Departamento de Extensión Universitaria de la Universidad de conjunto con la FEU y la dirección de las diferentes facultades y carreras, cuyas acciones se incluirán en el Plan de Trabajo de la Universidad, según corresponda, y en las acciones de los proyectos educativos de las facultades y carreras en los años correspondientes.

El trabajo de estas instituciones se basa en la preservación del patrimonio cultural y sirve de marco para la aplicación de un sistema de talleres y cursos optativos, sustentado en un sistema de actividades extensionistas que permitirá la promoción de la cultura y a la vez la formación sociocultural del joven universitario dentro de la propia Universidad.

Por ello se convertirán en un agente importante para la planeación del desarrollo cultural de la comunidad universitaria y extrauniversitaria, aplicando los resultados del diagnóstico y enfrentando el desafío que representa el desarrollo sociocultural bajo la influencia de enfoques interdisciplinarios, y participativos.

Estas instituciones culturales deben tener un plan de acciones que sustente el sistema de actividades a corto, mediano y largo plazo dentro de la propia Universidad, permitiendo la inserción directa de los estudiantes, de manera que dinamicen el trabajo sociocultural y contribuyan al desarrollo extensionista universitario.

**Problema a resolver:** insuficiente articulación de la universidad con las instituciones culturales, para el desarrollo del MAA y la extensión sociocultural.

**Objetivo:** incrementar la articulación de la universidad con las instituciones culturales, para el desarrollo del MAA y la extensión sociocultural.

**Tabla 2. Acciones estratégicas de gestión universitaria-instituciones culturales**

<b>Acciones estratégicas</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Ejecutan</b>	<b>Medios de verificación</b>
<p>1. Utilización de los espacios de la Sala Universal, para el desarrollo de: Talleres literarios de la universidad. Presentación de libros y la realización de lecturas de poesías.</p>	<p>A partir del primer mes de la puesta en función de la estrategia y con carácter permanente.</p>	<p>Profesores e instructores de arte y de Extensión Universitaria. Aficionados y responsables de las instituciones culturales.</p>	<p>Opiniones de los participantes. Calidad y satisfacción de las actividades realizadas. Resultados de entrevistas y cuestionarios con la misma frecuencia de cada actividad.</p>
<p>2. Implementación del Café Cantante en: Sala de Vídeos (Residencia estudiantil) Realización de Las Noches de Audiovisuales.</p>	<p>A partir del segundo mes de la puesta en ejecución de la estrategia y con carácter permanente.</p>	<p>Profesores e instructores de arte y de Extensión Universitaria. Aficionados y responsables de las instituciones culturales.</p>	<p>Opiniones de los participantes. Calidad y satisfacción de las actividades realizadas. Resultados de entrevistas y cuestionarios con la misma frecuencia de cada actividad.</p>
<p>3. Apertura de la Galería de la librería Luis y Sergio Saíz. (Residencia estudiantil) Montaje de exposiciones de artes plásticas, con la obra de los aficionados a la plástica.</p>	<p>Al finalizar el séptimo mes de puesta en marcha la estrategia y con carácter permanente.</p>	<p>Profesores e instructores de arte y de Extensión Universitaria. Aficionados y responsables de las instituciones culturales.</p>	<p>Opiniones de los participantes. Calidad y satisfacción de las actividades realizadas. Resultados de entrevistas y cuestionarios con la misma frecuencia de cada actividad.</p>

<p>4. Sala Teatro Rafael Morales. Desarrollo del Cine Debate Universitario "Jorge Herrera". Realización de la Noche de Teatro con los aficionados. Previa coordinación con el Centro Provincial de Artes Escénicas. Realización de la Noche de Humor. Previa coordinación con el Centro Promotor del Humor.</p>	<p>A partir del primer mes de la realización de la estrategia y con carácter permanente.</p>	<p>Profesores e instructores de arte y de Extensión Universitaria. Aficionados y responsables de las instituciones culturales.</p>	<p>Opiniones de los participantes. Calidad y satisfacción de las actividades realizadas. Resultados de entrevistas y cuestionarios con la misma frecuencia de cada actividad.</p>
<p>5. Plaza de las Juventudes. Ejecución del café cantante. Peña de bailes tradicionales.</p>	<p>A partir del primer mes de puesta en práctica la estrategia y con carácter permanente.</p>	<p>Profesores e instructores de arte y de Extensión Universitaria. Aficionados y responsables de las instituciones culturales.</p>	<p>Opiniones de los participantes. Calidad y satisfacción de las actividades realizadas. Resultados de entrevistas y cuestionarios con la misma frecuencia de cada actividad.</p>
<p>6. Taller Literario Universitario. Facilitar a los creadores literarios el acceso a las páginas digitales del Boletín "JUGLAR" para que puedan publicar y promover sus obras. Posibilitar la impresión en material duro de las obras literarias creadas en el Taller Literario.</p>	<p>A partir del primer mes de puesta en ejecución de la estrategia y con carácter permanente.</p>	<p>Profesores e instructores de arte y de Extensión Universitaria. Aficionados y responsables de las instituciones culturales.</p>	<p>Opiniones de los participantes. Calidad y satisfacción de las actividades realizadas. Resultados de entrevistas y cuestionarios con la misma frecuencia de cada actividad.</p>

<p>7. Plaza Julio Antonio Mella. Realización de actividades que caracterizan a la institución con la participación de los aficionados: Noche de tradiciones en coordinación con el Centro Provincial de la Música y la Casa de Cultura.</p>	<p>A partir del primer mes de puesta en ejecución de la estrategia y con carácter permanente.</p>	<p>Profesores e instructores de arte y de Extensión Universitaria. Aficionados y responsables de las instituciones culturales.</p>	<p>Opiniones de los participantes. Calidad y satisfacción de las actividades realizadas. Resultados de entrevistas y cuestionarios con la misma frecuencia de cada actividad.</p>
<p>8. Grupo musical Unisón. Conciertos de música popular bailable en la residencia estudiantil.</p>	<p>A partir del primer mes de puesta en ejecución de la estrategia y con carácter permanente.</p>	<p>Profesores e instructores de arte y de Extensión Universitaria. Aficionados y responsables de las instituciones culturales.</p>	<p>Opiniones de los participantes. Calidad y satisfacción de las actividades realizadas. Resultados de entrevistas y cuestionarios con la misma frecuencia de cada actividad.</p>

*Nota.* Autores (2020).

**Estrategia específica 3.** (De divulgación). Sistema de acciones para la divulgación del Movimiento de Artista Aficionados dentro del trabajo sociocultural universitario.

## **Fundamentación**

La necesidad de divulgar la cultura por la vía extracurricular tiene el propósito de complementar el desarrollo cultural integral del estudiantado y debe distinguirse de lo curricular por sus métodos y estilos propios ya que estas actividades promueven la afición y el interés por la cultura, el arte, la literatura y el empleo culto del tiempo libre, dentro y fuera de la universidad.

Partiendo de esta premisa la presentación de los aficionados en la vida cultural de la universidad y fuera de esta, debe estar precedida de una amplia difusión y divulgación, favoreciendo la participación de la comunidad extrauniversitaria en las actividades realizadas, a partir del conocimiento de estas y el desarrollo del gusto estético.

Para esto se requiere de ideas motivadoras e innovadoras y diferentes estilos en divulgación, así como la utilización de variados soportes, de manera que la difusión resulte llamativa, instructiva y didáctica.

**Problema a resolver:** insuficiente promoción en la comunidad universitaria del trabajo del Movimiento de Artistas Aficionados, en la Universidad de Pinar del Río.

**Objetivo:** desarrollar un sistema de acciones encaminadas a la promoción del Movimiento de Artista Aficionados en la Universidad de Pinar del Río.



**Tabla 3. Acciones estratégicas de divulgación del MAA**

Acciones estratégicas	Fecha de ejecución	Ejecutan	Medios de verificación
<p>1. Rescate el boletín Pregón y el boletín Juglar. Promoción del quehacer del movimiento y para del taller literario respectivamente.</p>	<p>A partir del primer mes de puesta en ejecución de la estrategia y con carácter permanente.</p>	<p>Profesores e instructores de arte y de Extensión Universitaria. FEU, aficionados, Departamento de Periodismo y Comunicación Social (proyecto). VREAS.</p>	<p>Nivel de información de la comunidad universitaria. Calidad y satisfacción de los boletines. Resultados de entrevistas y cuestionarios con la misma frecuencia de cada actividad.</p>
<p>2. Realización de póster y vallas publicitarias, para la divulgación de las exposiciones de artes plásticas y las presentaciones artísticas.</p>	<p>A partir del segundo mes de puesta en ejecución de la estrategia y con carácter permanente.</p>	<p>Departamento de Comunicación Social y Periodismo, Informática y Extensión Universitaria.</p>	<p>Nivel de información de la comunidad universitaria. Calidad y satisfacción de los posters y vallas. Resultados de entrevistas y cuestionarios con la misma frecuencia de cada actividad.</p>
<p>3. Realización de multimedia con las unidades artísticas.</p>	<p>Al finalizar el séptimo mes de puesta en ejecución de la estrategia y con carácter permanente.</p>	<p>Departamento de Comunicación Social y Periodismo, Informática y Extensión Universitaria.</p>	<p>Calidad y satisfacción con la multimedia realizada. Cuestionarios con la misma frecuencia de cada actividad.</p>

<p>4. Creación de una galería virtual que promocióne las obras de artes plásticas.</p>	<p>A partir del primer mes de puesta en ejecución de la estrategia y con carácter permanente.</p>	<p>Departamento de Comunicación Social y Periodismo, Informática y Extensión Universitaria.</p>	<p>Calidad y satisfacción de la galería. Resultados de entrevistas y cuestionarios.</p>
<p>5. Creación de un portal cultural que permita intercambiar con otras instituciones educacionales.</p>	<p>A partir del primer mes de puesta en ejecución de la estrategia y con carácter permanente.</p>	<p>Departamento de Comunicación Social y Periodismo, Informática y Extensión Universitaria.</p>	<p>Constatación del portal cultural Funcionalidad y nivel de actualización. Resultados de entrevistas y cuestionarios.</p>
<p>6. Creación de un vínculo directo a la página de Extensión Universitaria, como espacio para publicar temas relacionados con los aficionados y que permita la actualización diaria.</p>	<p>A partir del primer mes de puesta en ejecución de la estrategia y con carácter permanente.</p>	<p>Departamento de Comunicación Social y Periodismo, Informática y Extensión Universitaria.</p>	<p>Constatación del vínculo a la página de extensión. Funcionalidad y nivel de actualización del vínculo. Resultados de entrevistas y cuestionarios.</p>

Nota. Autores (2020).

## **Implementación**

El proceso de implementación de la estrategia no figura dentro de los objetivos propuestos por los autores, por lo que sería punto de partida para otra investigación.

De acuerdo con lo anterior, también es imposible realizar una evaluación de la misma, en vista de ello, a continuación se presenta una propuesta de evaluación.

## **Propuesta para evaluación final de la estrategia**

La evaluación será realizada sobre la base de un análisis para determinar el grado en que se lograron los objetivos, qué se cumplió, qué no se logró y por qué, o del cumplimiento parcial de cada una de las acciones, es decir que la evaluación caracteriza el estado de una pretensión dada. Por ello, las estrategias específicas aportan los elementos necesarios para alcanzar el objetivo estratégico general; de hecho, el cumplimiento de los objetivos de cada estrategia funcional o específica contribuye a este.

En la medida que se han realizado las estrategias específicas, se han ido señalando las formas de evaluación, de cada acción a realizar por lo que no se debe esperar al final para hacerlo, se puede efectuar de forma paulatina y a medida que se va dando cumplimiento a las acciones. Finalmente se sugiere que siempre las evaluaciones tienen que ser con la participación de los sujetos, esta estrategia asume como determinantes el progreso de la evaluación.

Por otro lado, Álvarez (2011), expresó una serie de elementos, que considera importante para la evaluación desde la propia formación del individuo, estos son:

*La autoevaluación* será realizada por cada uno de los participantes respecto a las acciones ejecutadas. Se llevará a cabo de forma parcial semestralmente, sobre la base de los conocimientos adquiridos y se efectuará una evaluación al finalizar el curso, donde el aficionado tenga en cuenta lo logrado hasta el momento y lo que no ha logrado aún, así como lo que necesita conseguir para su desempeño deseado.

*La coevaluación* se cometerá de igual manera, de forma semestral y al finalizar el curso, donde los implicados valorarán el desem-

peño los unos a los otros manifestando las habilidades adquiridas y cuáles no, esta dará muestras de los criterios referidos al nivel integración de los participantes en el proceso, los avances del MAA en la evolución del desarrollo sociocultural.

*La heteroevaluación* es la que realizará el personal encargado de dirigir el proceso a los miembros del grupo y se podrá efectuar semestralmente de manera que permita adoptar las medidas correctivas necesarias (el grupo de asesores sean del departamento de extensión universitaria o de las instituciones de cultura, emitirán criterios acerca de los resultados obtenidos en las diferentes acciones desarrolladas teniendo en cuenta la calidad, asistencia a las actividades realizadas, nivel de satisfacción de los participantes, entre otros.

La combinación de estas tres facilitará además el seguimiento sistémico y la retroalimentación necesaria que favorezca la participación dinámica de todos los implicados en relación con los aciertos y desaciertos de la estrategia, la cual podrá ser ajustada siguiendo un criterio de flexibilidad.

## **Resultados parciales obtenidos del proceso de investigación**

Con independencia de que no figuró dentro de los objetivos de los autores la implementación de la estrategia, no se puede negar que en el proceso investigativo y de construcción de esta se produjo un acercamiento preliminar a todos los sujetos implicados, lo que devino en profundas interrelaciones que de cierta forma fueron arrojando información a partir de los cuestionamientos críticos.

Esto condicionó que, en este mismo proceso de construcción y aplicación de los instrumentos para la recopilación de la información, como parte del diagnóstico del estado actual del MAA, se fue percibiendo y a la vez evaluando algunos resultados parciales que, comparados con datos previos existentes, mostraron resultados alentadores. Esta misma dinámica fue generando lo que se puede llamar un conjunto de ideas y resultados, aunque incipientes, muestran la factibilidad de la estrategia, y su pertinencia.

En síntesis, estos resultados fueron los siguientes:

- Mayor entusiasmo y empoderamiento de los miembros del MAA, al conocer de la investigación y que esta podría evacuar sus problemas y expectativas, dándose a conocer en sí misma.
- Mayor sensibilidad de las instituciones culturales del territorio para propiciar las relaciones con la universidad y con la comunidad extrauniversitaria local, lo cual fue catalizado por esta investigación y los vínculos que desarrolló en su proceso.
- Sensibilización de los directivos y decisores de la universidad respecto a la problemática analizada, sobre todo a nivel de las facultades y carreras.
- El reforzamiento de la autoestima, y de la capacidad de auto-gestión de los integrantes del MAA, al sentirse que no estaban olvidados y que al menos habían palpado una preocupación real con esta investigación emprendida.
- Mayor compromiso y dinamismo de convocatoria para involucrarse en los festivales de aficionados que en cursos precedentes.

## Conclusiones

- A partir de la delimitación de los fundamentos teóricos analizados, se pudo apreciar el vínculo ineludible entre la Extensión Universitaria, el Movimiento de Artistas Aficionados y el desarrollo sociocultural, en las universidades.
- El Movimiento de Artistas Aficionados ha sido enmarcado equívocamente en la promoción cultural, sin reconocerle la responsabilidad que merece en el enriquecimiento de la formación integral de la comunidad universitaria. Se evidencia que no existe hasta el momento un estudio que permita potenciar este movimiento y lo convierta en un Centro de Desarrollo Sociocultural Universitario.
- A pesar de los avances en la labor extensionista que se lleva a cabo en la universidad, aún es insuficiente la gestión del trabajo con el Movimiento de Artistas Aficionados para ofre-

cerle a la comunidad universitaria un producto sociocultural más acabado y acorde a las expectativas actuales. Para ello es fundamental garantizar los recursos y condiciones para el desempeño del trabajo con el movimiento. Por otro lado, se hace imperante redireccionar las acciones y opciones culturales de forma que satisfagan las expectativas de la comunidad universitaria y favorezcan su desarrollo sociocultural.

- La estrategia extensionista diseñada para la potenciación del MAA facilitó en parte la participación de estos en el desarrollo sociocultural universitario, desde el proceso mismo de diagnóstico, haciéndolos protagonistas de la transformación tanto en la comunidad intrauniversitaria, como extrauniversitaria, y de su autotransformación personal y profesional, encaminado a complementar su formación como futuros profesionales.

## Referencias bibliográficas

- Alfonso, A. (2005). *Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Ciencias de la Educación*. CECES. Universidad de Pinar del Río. Cuba.
- Almuiñas, J. L. (1998). *Gestión de la Extensión Universitaria*. CEPES. La Habana, Cuba.
- Álvarez, O. (2011). *Estrategia para potenciar la participación de los estudiantes de la carrera de Ingeniería Agrónoma de la Universidad de Pinar del Río en el trabajo sociocultural comunitario*. (Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Trabajo Sociocultural Universitario). Universidad Agraria De La Habana. Cuba.
- Barbosa, F. (2010). La Extensión Universitaria en España e Iberoamérica desde la Constitución de Cádiz (1812) a las Universidades Andaluzas. *Revista Informe de Investigaciones Educativas*, XXIV, 25-53.
- Cándano, D. R. (2013). *Estrategia Sociocultural para el proceso de inserción del Adulto Mayor en las actividades de Desarrollo Comunitario en el Consejo Popular 10 de Octubre*. (Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Desarrollo Social). Universidad de Pinar del Río. Cuba.
- D'Andrea, R., Zubiría, A. y Sastre, V. (2014). *Reseña histórica de la extensión universitaria*. Ponencia presentada en III Jornadas de Extensión del MERCOSUR-UNICEN. <https://bit.ly/3alkOQC>
- De Armas, N. (2003). *Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa*. Curso pre-evento. Pedagogía 2003. La Habana. Cuba.

- Del Huerto, M., Almuiñas, J. L. y Caranes, J. L. (2001). *La extensión universitaria: Un reto a la gestión cultural de las universidades del siglo XXI*. Trabe S.L. España.
- GEPSEA. (2007). Grupo de Estudios Prospectivos Sociedad Economía y Ambiente. <https://bit.ly/3R6L4yR>
- Gamboa, R.; Céspedes, M., Mena, P y Ulate, C. (2017). La Extensión Universitaria y los procesos participativos de Desarrollo Local en Costa Rica. En J. Castro y H. Tommasino (ed.), *Los caminos de la extensión en América Latina y el Caribe* (pp. 53-76). Universidad Nacional de la Pampa.
- González, M. (2002). *Un modelo de gestión para la Extensión Universitaria en la Universidad de Pinar del Río*. (Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación). Universidad Hermanos Saiz Montes de Oca. Pinar del Río. Cuba.
- González, G. R. (1996). *Un modelo de Extensión Universitaria para la Educación Superior Cubana. Su aplicación en la Cultura Física y el Deporte*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Instituto Superior de Cultura Física Manuel Fajardo.
- González, M. (2003). *Desarrollo Comunitario Sustentable. Propuesta de una concepción metodológica en Cuba desde la educación popular*. (Tesis presentada en opción al título Académico de Doctor en Ciencias de la Educación). La Habana. Cuba.
- Horrutiner, P. (2005). *La formación de profesionales en la nueva universidad cubana*. La Habana, Cuba.
- León, A. (2015). *La extensión universitaria en América Latina desde sus orígenes hasta la actualidad*. <https://bit.ly/3yF0Vxm>
- López, E. (2005). *Modelo para el proceso de formación de las competencias creativas en los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Estudios Socioculturales de la Universidad de Pinar del Río*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas).
- Rojas, A. (2011). pág. 59. *Concepción Pedagógica del Proceso de Formación Post-graduada para el Desarrollo Local. Estrategia para su implementación en el Municipio Consolación del Sur*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Ciencias de la Educación. CECES. Universidad de Pinar del Río. Cuba.
- Ministerio de Educación Superior. (2004). *Programa Nacional de Extensión Universitaria 2004*. La Habana, Cuba.
- Ministerio de Educación Superior. (2010). *Programa Nacional de Extensión Universitaria 2010*. La Habana, Cuba.
- Ministerio de Educación Superior. (2011). *Programa Nacional de Extensión Universitaria 2011*. La Habana, Cuba.
- Ministerio de Educación Superior. (2012). *Programa nacional de Extensión Universitaria 2012*. La Habana, Cuba.
- Ministerio de Educación Superior. (2012). *Programa Nacional de Extensión Universitaria 2012*. Ministerio de Educación Superior, p. 19.

- Midgley, J. (1995). *Social Development: The Developmental Perspective in Social Welfare*. Londres.
- Ortiz, M. C. y Morales, M. E. (2011). La extensión universitaria en América Latina: concepciones y tendencias. *Educación y educadores*, 14(2) <http://dx.doi.org/10.5294/edu.2011.14.2.6>
- Matamoros Raventós, E. (et al.). (1995). *Instrumentos de éxito para la promoción sociocultural*. Casa de la Cultura Ecuatoriana, Ecuador.
- Rodríguez, R. (2008). El significado de la extensión universitaria en el presente. <https://bit.ly/3JHpzBg>
- Rojas A. (2011). *Concepción pedagógica del proceso de formación postgraduada para el Desarrollo Local. Estrategia para su implementación en el Municipio Consolación del Sur*. (Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Ciencias de la Educación). CECES. Universidad de Pinar del Río.
- Rovira, J. (2004). *Propuesta para la formación integral de los estudiantes de diferentes nacionalidades en la Universidad de Pinar del Río*. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Desarrollo Social). FLACSO. Cuba.
- Russeau, B. (1999). *Instrumentos teóricos metodológicos para la gestión cultural*. Universidad de Atlántico. Fondo Mixto de promoción de la cultura y las artes del Atlántico. México.
- Santos, S. (2001). La gestión de la Extensión Universitaria desde una perspectiva específica. *Revista Cubana de Educación Superior*, XXI(3). CEPES. Universidad de La Habana. Cuba.
- Serna, G. (2007). Misión social y modelos de extensión universitaria: del entusiasmo al desdén. *Revista Iberoamericana de Educación*, 4313. <https://doi.org/10.35362/rie4332324>
- Tommasino, H. y Cano, A. (2016). Modelos de extensión universitaria en las universidades latinoamericanas en el siglo XXI: tendencias y controversias. *Revista universidades*, 67, 7-24. <https://bit.ly/35FUHwS>



## Anexos

### Anexo 1. Programa de Atención Técnica Especializada

No.	Acciones	Frecuencia	Ejecutan	Responsables
<b>Talleres de Apreciación Artística</b>				
1	Historia y apreciación de las Artes Plásticas (18 h)	3/semana	Profesores instructores de arte	DEU*
2	Apreciación de la cultura cubana (30 h)	3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
3	Historia y apreciación del cine universal (32 h)	3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
4	Historia y apreciación del cine cubano (48 h)	3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
5	Apreciación de la danza cubana (32 h)	3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
6	Apreciación de la danza latinoamericana (18 h)	3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
7	Historia y apreciación de la literatura cubana (22 h)	3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
8	Historia y apreciación de la literatura universal (48 h)	3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
9	Redacción y estilos literarios (24h)	3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
10	Historia y apreciación del teatro (18hrs)	3/semana	Profesores instructores de arte	DEU

11	Teatro cubano (18 h)	3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
12	Historia y apreciación de la música cubana (18 h)	3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
13	Apreciación de la fotografía (32 h)	3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
<b>Talleres de creación artística</b>				
14	Talleres de fotografía digital	1 h/diaria 3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
15	Talleres de dibujo	1 h/diaria 3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
16	Talleres de pintura	1 h/diaria 3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
17	Talleres de papel maché	1 h/diaria 3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
18	Talleres de cerámica	1 h/diaria 3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
19	Talleres de manualidades	1 h/diaria 3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
20	Talleres de bailes populares	2 h/diaria 3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
21	Talleres de bailes tradicionales	2 h/diaria 3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
22	Talleres de bailes afrocubanos	2hrs/diarias 3/semana	Profesores instructores de arte	DEU

23	Talleres de bailes de casino y salsa	2hrs/diaria 3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
24	Talleres de danza internacional	2hrs/diaria 3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
25	Talleres de teatro cubano	2hrs/diaria 3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
26	Talleres de Teatro experimental	2 h/diaria 3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
27	Talleres de Música	1 h/diaria 3/semana	Profesores instructores de arte	DEU
28	Talleres de Locución	1 h/diaria 2/semana	Profesores instructores de arte	DEU
29	Talleres literarios	1 h/diaria 1/semana	Profesores instructores de arte	DEU
30	Talleres de cultura del vestir	1 h/diaria 1/semana	Profesores instructores de arte	DEU

\*Departamento de Extensión Universitaria (DEU).

*Nota.* Autores (2020).

# Experiencias extensionistas del proyecto con la Asociación de Mujeres Trabajadoras Remuneradas del Hogar

“La innovación es lo que distingue a un líder de los demás”.

Steve Jobs

Eddy Conde Lorenzo  
econde@ups.edu.ec

Mónica Mármol Castillo  
mmarmol@ups.edu.ec

## **Introducción**

El desarrollo local a lo largo de los últimos años ha intervenido como una alternativa frente a la globalización, se define como aquel proceso reactivador de la economía, que se basa en la identificación y utilización de los recursos limitados y escasos, así como las potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad local.

Puede decirse además que, es un proceso de diversificación e incremento de las actividades económicas y sociales en un espacio geográfico determinado, siempre con base local, a partir de la movilización y coordinación de todos los actores sociales involucrados, generando renta, empleo y riquezas, que son elementos tangibles e intangibles como lo es el conocimiento, los valores, conductas, cultura en su acepción más amplia, entre otros a mencionar.

De tal manera, es en el contexto local donde tiene lugar la creación y desarrollo de los emprendimientos de micro, pequeñas y medianas empresas familiares como paliativo al desempleo, y vía

para incrementar el capital social, productivo y mejorar las condiciones de los recursos humanos presentes en el ámbito local.

## **Antecedentes**

Con base en lo anterior, la Asociación de Mujeres Trabajadoras Remuneradas del Hogar (AMTRH), habiendo desarrollado con anterioridad de forma conjunta con la Universidad Politécnica Salesiana (UPS), sede Guayaquil, otros proyectos de formación que le permitieron enriquecer sus conocimientos en diferentes áreas, tales como: el manejo y control de ingresos y egresos de su actividad comercial y la aplicación de herramientas básicas de Marketing para las iniciativas que desean ejecutar, optaron por ampliar sus horizontes del conocimiento, como condición de desarrollo, más allá de la lógica compensación económica, pasando a las aspiraciones de un desarrollo integral de dimensión no solo económica, sino cualitativa y humana en el ámbito local.

Amparados en un convenio macro entre la UPS y la AMTRH, se decidió llevar adelante un proyecto de vinculación con la sociedad el cual estuvo precedido por una serie de reuniones realizadas entre los representantes de ambas partes.

Una vez llegado a acuerdos, se reflexionó en torno a que existían posibilidades de que además este proyecto fungiera como proceso facilitador de experiencias de desarrollo local a través de emprendimientos familiares y microempresas en el ámbito comunitario.

De ahí que, se establecieron los nexos y poco a poco se fue articulando con un proceso investigativo por parte de docentes y estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, dado lo atractivo, pertinente y significativo que se presentaba en ese momento.

Por ello, comenzó con una primera etapa donde se les dio respuesta a las expectativas manifiestas sobre la necesidad creciente de recibir un conjunto de talleres de formación, estructurados de forma armónica, que permitan enriquecer sus conocimientos en nuevas áreas, tales como la creación de micro y pequeñas empresas familiares como contribución al desarrollo local del cantón Guayaquil. Esto último constituyó la segunda etapa de todo el proceso gestado.

La Asociación de Mujeres Trabajadoras Remuneradas del Hogar (AMTRH) en la ciudad de Guayaquil, funge como una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, con el objetivo social de brindar servicio a la comunidad.

Se encuentra sujeta a lo determinado por la Constitución de la República del Ecuador, a las normas legales vigentes a su naturaleza. Posee domicilio en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, fue fundada en 1998, quedando registrada en el segundo inciso del Art. 451 del Código de Trabajo vigente.

La asociación consta a nivel nacional con alrededor de 360 personas asociadas, de las cuales 125 socias pertenecen a Guayaquil, el resto se encuentran repartidas entre Quito, Esmeraldas, Manabí y Los Ríos.

Su representante en Guayaquil, Maximina Salazar, comentó en una entrevista que aún persisten limitaciones en el desempeño de la organización, condicionadas por la carencia de espacio físico para llevar a cabo las reuniones; sus acciones se realizan de forma empírica y con ciertas limitaciones de las participantes en cuanto a sus horizontes del conocimiento, referidos a los procesos de creación de empresas, aspiración que poseen y desean realizar.

Sin embargo, a pesar de ello, mostraban entusiasmo, interés, compromiso y arraigo a los objetivos que se habían trazado, por lo que la falta de local no fue impedimento para la realización de su labor, y actualmente sus sesiones de trabajo se realizan de forma alternada en las viviendas privadas de las asociadas.

Esta organización agrupa únicamente a trabajadoras sujetas al Código de Trabajo y desarrolla proyectos y programas relacionados con el trabajo doméstico en los diferentes cantones y provincias del país, sin embargo, han permitido la participación de hombres en sus aspiraciones de crear sus propias empresas.

La Asociación de Trabajadoras Remuneradas del Hogar tiene como principal fin, el desarrollo y mejoramiento técnico, moral, económico, social y cultural de sus asociadas, en el contexto de la comunidad local, de acuerdo con lo que plantea sus estatutos.

Según el Instituto de Estadísticas y Censos hasta marzo de 2018, el 2,8 % de la población económicamente activa se encontra-

ba en el sector de servicios domésticos, de ahí su importancia en el desarrollo socioeconómico del país.

Esta asociación tiene lineamientos fundamentales que se encuentran delimitados en los objetivos de sus estatutos. De acuerdo con estos, los más importantes son:

- Adoptar medidas para respetar, promover y hacer realidad los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
- Supervisar el cumplimiento de los derechos de las trabajadoras: que estén afiliadas a la Seguridad Social, que respeten sus horarios de descanso, que su remuneración sea en función del tiempo trabajado y que no se le pague a jornada parcial cuando laboran ocho horas diarias.

Así se dieron los primeros pasos para la ejecución del proyecto, que ya no solo era de vinculación con la sociedad, sino que se había fundido con lo investigativo. Los procesos acordados para la realización de sus capacitaciones y expectativas de crear sus propias empresas, en función del desarrollo local comunitario, se muestran en la figura 1.

**Figura 1. Los procesos de facilitación del proyecto para el desarrollo local comunitario**



*Nota.* Autores (2020).

Con base en lo expresado en la figura 1, facilitar significa hacer más fácil, impulsar, fortificar, precipitar un determinado proceso, meta a lograr, u objetivos coherentes, lo cual no significa imponer, depositar conocimientos sin conocer las necesidades sentidas de los participantes, por lo que es necesario que los propios sujetos sean entes activos y que tengan al menos una visión de a dónde quieren llegar.

La tabla 1 refleja los actores involucrados en el proyecto, estos son:



**Tabla 1. Actores involucrados en el proyecto**

Actores locales		Actores institucionales
Directos	Indirectos	
Las mujeres miembros de la AMTRH.	La comunidad local donde realizan las inversiones en función de la puesta en marcha de los negocios.	La Universidad Politécnica Salesiana, sede Guayaquil
Los hombres que colaboran con la asociación en el ámbito de creación de pequeños negocios familiares.		Los docentes responsables del proyecto. Los estudiantes participantes en este. Los investigadores asociados a grupos de investigación que participaron en el proyecto.

*Nota.* Autores (2020).

Con base en un conocimiento previo de los actores involucrados, el acercamiento producido con los líderes de la AMTRH y haber trazado las direcciones de los procesos de facilitación, se conoció qué tipo de necesidades cognitivas estaban latentes y que era necesario incidir en ellas. Por lo tanto, el objetivo general fue el siguiente:

Implementar un sistema de talleres que potencie el proceso de formación de capacidades en las Trabajadoras Remuneradas del Hogar, en cuanto a la creación de empresas familiares, que contribuya a elevar sus conocimientos en áreas, tales como la generación y gestión de microemprendimientos y aplicación de herramientas básicas de administración, en función del desarrollo local comunitario.

### Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual del conocimiento de las trabajadoras remuneradas del hogar, y sus necesidades cognitivas, en cuanto al proceso de creación de empresas familiares, en la ciudad de Guayaquil.

- Diseñar un sistema de talleres de forma sistémica y estructurada, sobre la base de las necesidades diagnosticadas, a través de temas relacionados con las oportunidades que se presentan para la creación de empresas familiares, las ventajas competitivas, la base legal del proceso y la elaboración de su plan de negocio.
- Presentar propuestas sustentables de empresas familiares para evidenciar los conocimientos adquiridos.

### **La metodología utilizada**

El proyecto se enmarcó en un proceso de investigación teórica y aplicada, en una primera instancia la teoría se manifestó en los componentes epistemológicos que fundamentan el marco teórico para el sistema de talleres y posteriormente se aprecia la aplicación práctica en el contexto determinado, este proceso se basó en lo fundamental en la metodología investigación acción participativa.

Un primer momento fue descriptivo, consistió en describir las situaciones, costumbres y las actividades a las que se dedicaban cada uno de los participantes del proyecto, con la finalidad de conocer mejor sus necesidades y ampliar sus conocimientos.

En un segundo momento fue explicativo, cuando se puso al relieve la situación cognitiva que presentaban los miembros de la AMTRH y se explicó cuáles fueron las condicionantes de las limitaciones presentadas.

Se aplicó el método deductivo, con la finalidad de que la enseñanza vaya de lo general a lo particular, de lo simple a lo complejo y viceversa, es decir, se indujeron determinados conceptos, definiciones de los temas a tratar a través de planteamientos, diapositivas y mediante la comunicación grupal dialogada, para posteriormente ir deduciendo las ideas más importantes, dando paso a que los propios participantes del proyecto pudieran sacar sus propias conclusiones del tema y realizar propuestas innovadoras de emprendimientos, a través de empresas familiares.

Por su parte, el método de modelación se empleó para la construcción armónica y coherente del sistema de talleres a ejecutar.

## **Las técnicas empleadas**

La conformación de grupos de trabajos, para debatir los temas tratados en clase y realizar los talleres, los cuestionarios autoadministrados, para diagnosticar los niveles de conocimiento respecto al tema consensuado y valorar el proceso evolutivo-cognitivo que siguieron los participantes, con la aplicación del sistema de talleres.

El objetivo principal del primer cuestionario consistió en realizar un diagnóstico inicial para determinar el estado actual del conocimiento de los participantes, respecto al desarrollo local, la creación de empresas, entre otros, así como la formación de pequeñas empresas como fuente de empleo familiar, ingresos y riquezas, que se plasmó en el segundo cuestionario.

Dado que el universo está compuesto por 30 afiliadas de la Asociación de Mujeres Trabajadoras Remuneradas del Hogar, que es pequeño y no es incómodo para la recogida de la información, los autores decidieron seleccionar a las 30 asociadas como muestra, que correspondía al universo o población.

## **Diagnóstico el estado actual del conocimiento y las necesidades cognitivas de los sujetos**

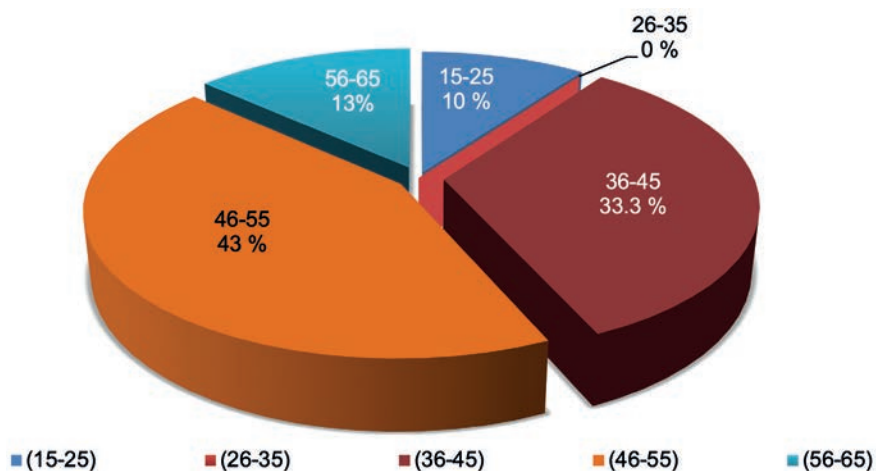
Respecto a los datos generales recopilados, el 87 % de los sujetos participantes fueron de género femenino, esto se justifica dado que, en lo fundamental el proyecto estuvo dirigido a la AMTRH, y en esencia estuvo compuesta por féminas, que han accedido a las capacitaciones brindadas por la Universidad Politécnica Salesiana, con el objetivo de elevar su conocimiento en cuanto a la creación de empresas familiares, sin embargo, también se permitió el acceso a otras personas con ciertos vínculos con la AMTRH, por ello cuatro de los participantes, es decir el 13 %, fueron hombres.

En lo relativo a la composición del grupo de beneficiarios por edad, la figura 2 muestra que el mayor porcentaje de participantes se encontraba entre los 36-55 años de edad con un 76,6 %, lo que expresa que fueron sujetos que poseen cierta madurez para iniciar un negocio, además, evidenció la necesidad que poseían ciertas personas en este rango de edad, sobre las que pesaban innegables

responsabilidades familiares y asumieron el emprendimiento como fuentes de ingresos.

En cuanto a las ocupaciones, tal como se ha insistido en momentos anteriores, es preciso acotar que la mayoría posee empleos, como trabajadoras remuneradas del hogar, es decir, el 70 %, solo en la actualidad tres personas, el 10 % de las beneficiarias del proyecto se encuentran desocupadas, por lo que optaron por la creación de empresas familiares como vía directa de empleo, el resto lo asumió como forma complementaria de ingresos.

**Figura 2. Composición del grupo de beneficiarios por edades**



*Nota.* Autores (2020).

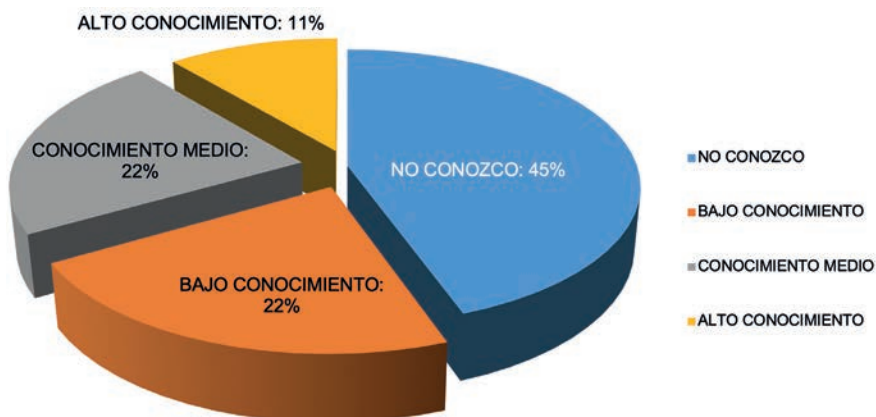
Al indagar sobre la provincia de la que provenían, se comprobó que la gran mayoría de los participantes, 29 personas, es decir el 94 %, eran de la provincia del Guayas, mientras que un solo participante, es decir el 6 % era de Manabí.

Otro de los aspectos de interés, estuvo relacionado con la participación de los beneficiarios en actividades de capacitación de forma conjunta con la Universidad Politécnica Salesiana (UPS). Al respecto

se comprobó que, en otras capacitaciones ofertadas por esta institución, solo ocho personas, es decir, el 27 % participó en actividades de forma conjunta con esta, lo cual evidenció la necesidad de este proyecto ya que la mayoría, es decir, 22 beneficiarios que representaron el 73 %, no había participado en actividades de capacitación.

En relación con el conocimiento sobre lo que es el desarrollo local, en la figura 3 se puede apreciar que el 45 %, es decir 13 sujetos aceptaron tener un escaso conocimiento sobre lo que concierne a este, mientras que un 44 % se situó entre un conocimiento bajo y medio, por lo que se puede inferir que el mayor número de beneficiarios presentó carencias cognitivas al respecto, lo cual fue la base para justificar la utilidad que representa el proyecto para ellos, así como su ejecución. Solo un 11 % aseguró conocer sobre este.

**Figura 3. Conocimiento sobre desarrollo local**



*Nota.* Autores (2020).

Dado que el proyecto estaba dirigido a las beneficiarias de la ATRH, que en su mayoría estaba compuesta por mujeres, una de las interrogantes principales que se deseó conocer fue: ¿a su juicio cuáles son los retos a los que deben enfrentarse las empresarias en la actualidad? Las respuestas fueron las siguientes:

- Machismo, falta de apoyo por parte del esposo en el entorno familiar.
- Elevada competencia en el desarrollo de los negocios, falta de conocimiento, necesidad de un capital inicial para invertir, así como poco tiempo, para otras labores.
- Asumir riesgos de todo tipo que impone el mercado.
- Las restricciones que atribuye la economía del país, bajas opciones para obtener préstamos beneficiosos y con bajos intereses.
- La falta de capacitación para el sector de los emprendimientos.
- Dificultades de las personas de la tercera edad para obtener créditos para invertir en sus negocios.
- La competencia e innovación sobre todo en el uso de nuevas tecnologías.
- El fracaso de los negocios.
- Temor a arriesgarse a enfrentar nuevos retos, proyectos y planes futuros.

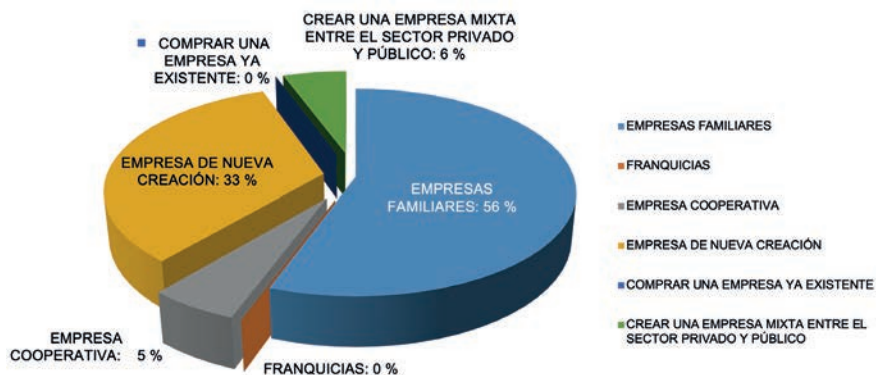
En cuanto a las opciones existentes para iniciar un emprendimiento, en función de elevar sus ingresos y atenuar el desempleo familiar, las respuestas fueron disímiles, ello estuvo ceñido a que muchas de las beneficiarias ya habían iniciado algún tipo de emprendimiento, aunque de forma incipiente, acumulaban cierta experiencia, por lo tanto, solo el 44 %, es decir 13 beneficiarios no conocían de las opciones existentes para iniciar los emprendimientos, el resto, el 56 %, sí conoce. Esta es una de las fortalezas que presenta la AMRH.

En cuanto a la responsabilidad de emprender su propio negocio y gestionarlo el 100 % estuvo de acuerdo, aunque son conscientes de que esto implicaría un reto mayor, así como la posibilidad de asumir los riesgos del mercado cambiante, pero consideraron que es un factor de apalancamiento de sus capitales y que estaban en posición de correr esos riesgos.

Otra de las lecturas que pueden tener estos datos es el espíritu emprendedor que ha mostrado el 100 % de los sujetos encuestados y los deseos de posicionar su propio negocio, ya que de este modo serían más independientes, poseen control del emprendimiento, de sí mismos, se auto dirigen, regulan, controlan y de este modo ayudarían en los gastos del hogar.

Por otro lado, en este punto de la recopilación de la información, la intención de los coordinadores del proyecto era indagar sobre la modalidad en la que les gustaría iniciar su propio negocio (figura 4).

**Figura 4. Modalidades para iniciar su propio negocio**



*Nota.* Autores (2020).

Esta interrogante se diseñó de tal forma que interviniera como una pregunta de control, ya que en momentos anteriores se indagó sobre el conocimiento de las opciones existentes para iniciar un emprendimiento, y en este caso, se les dio diversas alternativas, lo cual confirmó que de cierta forma estaban provistos de ciertos conocimientos relativos a las posibles modalidades.

Para algunos la franquicia, pese a conocer su funcionamiento no fue aceptada como de sus preferencias a la hora de llevar a cabo los emprendimientos. En general, este ítem mostró que a la mayoría de los beneficiarios del proyecto les gustaría iniciar su propio negocio como empresas familiares, el 56 % de ellos respondió. En parte, esta elección estuvo fundamentada en que se generaría empleo familiar, y por tanto, más confianza para el desempeño del emprendimiento.

Por otro lado, el 33 % optó por fundar empresas de nueva creación, alegando que deseaban algo innovador que emergiera y fuera creciendo paulatinamente dentro del sector. El 6 % prefirió crear un emprendimiento a través de una empresa mixta, entre el sector privado y público, aunque es evidente que el sector público está más interesado en asociaciones de grandes empresas, que son más intensivas en capitales, y que se desempeñan en esferas estratégicas, sin embargo, se respetó en todo momento las intenciones y expectativas de estos sujetos. Por su parte, solo el 5 % estuvo interesado en la modalidad de empresa cooperativa.

Uno de los puntos medulares de las empresas familiares es el personal con el cual van a trabajar, por ello, otro interés por parte de los coordinadores del proyecto consistió en conocer con qué tipo de personal les gustaría crear la empresa, eso direccionó el siguiente plano de análisis.

Respecto a la interrogante, si deseara emprender una empresa familiar, con qué tipo de personal lo haría, resultó polémica ya que sin tener total conocimiento de causa se abordó un tema que es controvertido dentro de las pequeñas empresas familiares, no solo de Ecuador sino en el mundo, y que está relacionado con la sucesión y su personal.

Se pudo constatar que existe desconfianza en cuanto a contratar personal ajeno a la familia, muchas fueron las argumentaciones, pero una de las principales causas es la fiabilidad del personal, por lo que, en este sentido, el 45 % optó por hacerlo de forma mixta, es decir, que se tuviera un equilibrio del personal de la empresa familiar, con el ajeno. Por su parte, el 33 % sostuvo la posición de que fuera solo con personal de la propia familia. Finalmente, el 22 % prefirió contratar personal ajeno a la familia, pero altamente capacitado.



Otro elemento de interés, relacionado con lo anterior, fue la garantía de sucesión del gobierno familiar, por lo que la interrogante principal fue: suponiendo que desea crear una empresa familiar, ¿cómo piensa que se garantiza la sucesión del gobierno en esta, una vez transcurrido cierto tiempo? Esto se trató en una pregunta abierta, por lo que las respuestas giraron en torno a los siguientes aspectos:

- Legalmente y por sucesión familiar.
- Tener la idea del negocio y todo previsto para cuando llegue el momento del cambio.
- Se garantiza en el manejo y cuidado de la empresa por parte de la familia.
- La empresa familiar promulgará reglas de cabal cumplimiento, ser muy estricta para poder continuar creciendo.
- Asumir un proceso de capacitación y enseñar a la familia, sobre todo a las nuevas generaciones, como continuar con el negocio.
- Educar a mis hijos en el entorno de lo que se debe hacer y que el negocio siga su desarrollo.
- Enseñarle el negocio, involucrar a la familia y que se sientan parte de este que también es suyo.
- Capacitarlos para que sigan con el legado de mi trabajo.
- Pienso primeramente que le interese, se involucre y tenga resultado, porque el sucesor puede tener otro oficio.
- Enseñarles a mi hija, sobrina y nietas.
- No tengo conocimiento de cómo lo voy a hacer pese a que es necesario.

Pasando a otra modalidad de negocio, se indagó sobre el discernimiento de la franquicia como forma de emprendimiento, los resultados fueron los siguientes: como se ha manifestado con anterioridad, el 72 % de los participantes conocían de la franquicia como forma de emprendimiento, mientras que el 28 % no. Esto sirvió por

una parte para establecer una atención más personalizada con aquellos sujetos que mostraban insuficiencias cognitivas.

Salta la curiosidad que, conociendo qué es una franquicia, su forma de funcionamiento, entre otros aspectos, el 61 % aseveró que nunca han elaborado algún diseño de un sistema de negocio a través de esta.

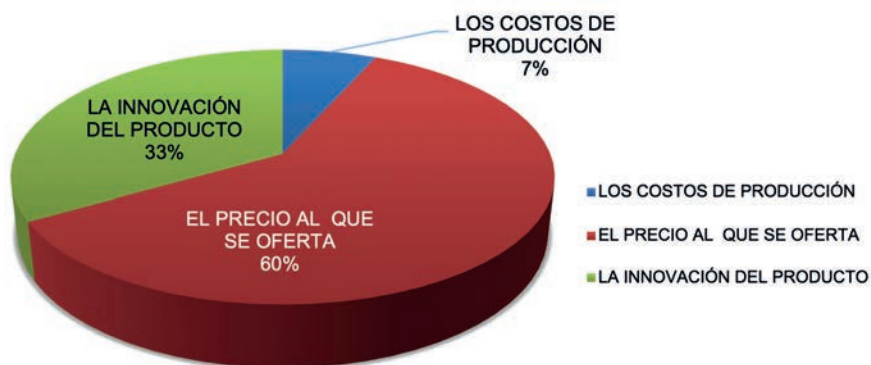
Indagando más a fondo se llegó a la conclusión de que, la limitación no se encontró en el dominio de lo que a la franquicia se refiere, sino en el diseño de un sistema de negocios a través de esta, cuestión que refuerza la necesidad y justificación del sistema de talleres.

En cuanto al conocimiento de lo que son las ventajas competitivas, la encuesta mostró que el 67 % afirmó poseer conocimiento de lo que son las ventajas competitivas, mientras que el 33 % no lo sabía.

Otro de los aspectos de interés investigativo fue conocer lo que pensaban los favorecidos del proyecto en cuanto a qué haría que su negocio sea diferente de otro competidor, aun cuando estén en el mismo sector de mercado.

Esta pregunta estuvo relacionada con las ventajas competitivas, sin embargo, tal como se muestra en la figura 5, el 60 % se refirió a que el elemento diferenciador sería el precio al que se ofertan los bienes o servicios.

**Figura 5. La diferenciación del negocio respecto a los competidores**



Nota. Autores (2020).

Es conocido que en la actualidad la competencia no se sustenta en la disminución de los precios, y sobre todo para estas pequeñas empresas que operan en condiciones de competencia perfecta, donde el precio es fijado por el mercado, es decir, que son precios aceptantes. Un 33 % se pronunció por la innovación del producto o servicio que oferta, y el 7 % a la reducción de los costos de producción, estos son en realidad los aspectos claves que determinan en la actualidad las ventajas competitivas. El análisis anterior demostró que, si bien declaran conocer sobre las ventajas competitivas, no son congruentes con lo que esta promueve en su esencia, lo cual contribuye a justificar y acentuar la necesidad del proyecto.

Respecto al conocimiento de los pasos a seguir para la creación de un negocio propio, se puede decir que este aspecto fue de significativa importancia, ya que uno de los objetivos del proyecto estuvo enfocado a que, los beneficiarios concluyeran el mismo con propuestas innovadoras de emprendimientos funcionando en la realidad práctica, por lo tanto, esta interrogante estuvo direccionada a valorar el conocimiento que poseían los sujetos sobre los pasos a seguir, en caso que decidan crear su propia empresa.

En correspondencia, sólo tres sujetos de 30, es decir el 10 %, se pronunció por poseer alto conocimiento en los pasos a seguir para la creación de las empresas familiares. Indagando más a fondo se pudo conocer que, fueron las personas que llegaron al proyecto, con una experiencia práctica de sus propios emprendimientos. Por otro lado, el 40 % expresó tener conocimientos medios en cuanto a la creación de empresas, mientras que el 50 % enunció tener escasos conocimientos.

En síntesis, el 90 % de los beneficiarios estaba entre las categorías de medios y escasos conocimientos, lo que es una muestra más de la necesidad de llevar a cabo el proyecto de capacitación a través del sistema de talleres.

Pasando a otro plano de análisis, el plan de negocio constituye una herramienta poderosa en manos de los emprendedores, si se trata de una empresa de nueva creación y también para las empresas que ya están posicionadas en el mercado, por esta razón una de las interrogantes fundamentales estuvo direccionada a conocer si los sujetos estaban provistos de conocimientos para fundamentar un plan de negocio para una nueva aventura de empresa. Sobre este particular,

sólo el 10 % conoce cómo elaborar un plan de negocio, el 7 % parcialmente y el 83 % no sabe cómo elaborar el plan de negocios.

Por su parte la elaboración del plan de marketing, como parte del plan de negocio; la interrogante redundó en, si estaban en condiciones de realizarlo si fuese el caso; solo el 10 % de los encuestados respondieron que estaban en capacidad para realizar su propio plan de marketing, el 50 % fundamentó de forma negativa, lo que significa que la mitad de los participantes no estaban en capacidad para realizarlo, el 33 % se proyectó por contratar a personal calificado por encargo. Finalmente, el 7 % confía en buscar el apoyo en personas del entorno familiar.

La última interrogante estuvo relacionada con un tema crucial: las fuentes de financiamientos para los emprendimientos, por lo que se indagó en torno a si conocían a quién dirigirse o a qué institución acceder para buscar una fuente de financiamiento para la creación de su propia empresa.

Se pudo apreciar que el 72 % de los encuestados sí conoce a qué institución financiera dirigirse en busca de fuentes de financiamiento para crear su propio negocio, mientras que el 22 % no y el 6 % atestiguó conocer de forma parcial. De igual modo, al ser un tema crucial para el desarrollo de un negocio, se incluyó en el sistema de talleres.

Sobre la base de las necesidades diagnosticadas, se procedió a la conformación del sistema de talleres que de forma armónica y estructurada contó con los siguientes momentos:

**Tabla 2**

**Taller 1. Los retos de las empresarias  
en las actuales condiciones de Ecuador**

<b>Cantidad de horas</b>	<b>5 horas</b>
<b>Actividades a realizar</b>	<b>Aspectos tratados</b>
Trabajo en grupos, con acompañamiento del facilitador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empresarios en el siglo XXI momento histórico actual.</li> <li>• Retos que enfrentan los empresarios ecuatorianos.</li> <li>• Opciones para incrementar los ingresos.</li> <li>• Errores comunes al incrementar los ingresos.</li> <li>• ¿Cómo actúan las redes de mercadeo?</li> </ul>

<b>Medios utilizados</b>	Paleógrafos, marcadores, computadora, papel de colores, tijeras, cinta adhesiva, espacios áulicos, entre otros.
<b>Métodos y técnicas</b>	Métodos activos de enseñanza, métodos participativos.
<b>Socialización de los resultados</b>	Se realizó la socialización de cada uno de los grupos, mediante un debate, donde los participantes expusieron sus puntos de vistas, las ideas conceptos y definiciones al respecto.
<b>Número de participantes</b>	33

*Nota.* Autores (2020).

**Tabla 3**

**Taller 2. Las oportunidades de creación de empresas familiares**

<b>Cantidad de horas</b>	<b>5 horas</b>
<b>Actividades a realizar</b>	<b>Aspectos tratados</b>
Trabajo en grupos, con acompañamiento del facilitador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de creación de empresas familiares.</li> <li>• Tipo de emprendedores y clasificación.</li> <li>• Características de emprendedores.</li> <li>• Tamaño de las empresas.</li> <li>• Estructura y evolución de las empresas.</li> </ul>
<b>Medios utilizados</b>	Paleógrafos, marcadores, computadora, papel de colores, tijeras, cinta adhesiva, espacios áulicos, entre otros.
<b>Métodos y técnicas</b>	Métodos activos de enseñanza, métodos participativos.
<b>Socialización de los resultados</b>	Se realizó la socialización de cada uno de los grupos, mediante un debate, donde los participantes expusieron sus puntos de vistas, ideas, conceptos y definiciones al respecto.
<b>Número de participantes</b>	32

*Nota.* Autores (2020).

**Tabla 4**  
**Taller 3. Las oportunidades de franquicias**  
**como formas de emprendimientos**

<b>Cantidad de horas</b>	<b>5 horas</b>
<b>Actividades a realizar</b>	<b>Aspectos tratados</b>
Trabajo en grupos, con acompañamiento del facilitador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de las franquicias como formas de emprendimiento.</li> <li>• Historia, definición, tipos y objetivos de las franquicias.</li> <li>• Proceso que influyeron en el desarrollo de las franquicias.</li> <li>• Desarrollo de franquicias por etapas.</li> <li>• Aspectos legales de franquicias.</li> <li>• Ventajas de emprender a través de franquicias.</li> </ul>
<b>Medios utilizados</b>	Paleógrafos, marcadores, computadora, papel de colores, tijeras, cinta adhesiva, espacios áulicos, entre otros.
<b>Métodos y técnicas</b>	Métodos activos de enseñanza, métodos participativos.
<b>Socialización de los resultados</b>	Se realizó la socialización de cada uno de los grupos, mediante un debate, donde los participantes expusieron sus puntos de vistas, ideas, conceptos y definiciones al respecto.
<b>Número de participantes</b>	33

*Nota.* Autores (2020).

**Tabla 5**  
**Taller 4. Las ventajas competitivas en el mercado**

<b>Cantidad de horas</b>	<b>5 horas</b>
<b>Actividades a realizar</b>	<b>Aspectos tratados</b>
Trabajo en grupos, con acompañamiento del facilitador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ventajas competitivas en el mercado</li> <li>• Concepto, ventajas, plan y estrategias competitivas.</li> <li>• Diferenciación, enfoque y mantenimiento de las ventajas competitivas.</li> </ul>

<b>Medios utilizados</b>	Paleógrafos, marcadores, computadora, papel de colores, tijeras, cinta adhesiva, espacios áulicos, entre otros.
<b>Métodos y técnicas</b>	Métodos activos de enseñanza, métodos participativos.
<b>Socialización de los resultados</b>	Se realizó la socialización de cada uno de los grupos, mediante un debate, donde los participantes expusieron sus puntos de vistas, ideas, conceptos y definiciones al respecto.
<b>Número de participantes</b>	33

*Nota.* Autores (2020).

**Tabla 6**  
**Taller 5. El marco legal para la creación de empresas**

<b>Cantidad de horas</b>	<b>5 horas</b>
<b>Actividades a realizar</b>	<b>Aspectos tratados</b>
Trabajo en grupos, con acompañamiento del facilitador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El marco legal para la creación de los emprendimientos.</li> <li>• Opciones que existen para iniciar un negocio.</li> <li>• Estructura legal de la empresa.</li> <li>• Pasos simplificados para la creación de empresas.</li> </ul>
<b>Medios utilizados</b>	Paleógrafos, marcadores, computadora, papel de colores, tijeras, cinta adhesiva, espacios áulicos, entre otros.
<b>Métodos y técnicas</b>	Métodos activos de enseñanza, métodos participativos.
<b>Socialización de los resultados</b>	Se realizó la socialización de cada uno de los grupos, mediante un debate, donde los participantes expusieron sus puntos de vistas, ideas, conceptos y definiciones al respecto.
<b>Número de participantes</b>	33

*Nota.* Autores (2020).

**Tabla 7**  
**Taller 6. Fundamentos del plan de negocios**

<b>Cantidad de horas</b>	<b>5 horas</b>
<b>Actividades a realizar</b>	<b>Aspectos tratados</b>
Trabajo en grupos, con acompañamiento del facilitador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos del plan de negocio.</li> <li>• Importancia, ventajas y desventajas del plan de negocio.</li> <li>• Razones para un plan de negocio.</li> <li>• Modelo de un plan de negocio.</li> <li>• La administración de pequeñas empresas.</li> </ul>
<b>Medios utilizados</b>	Paleógrafos, marcadores, computadora, papel de colores, tijeras, cinta adhesiva, espacios áulicos, entre otros.
<b>Métodos y técnicas</b>	Métodos activos de enseñanza, métodos participativos.
<b>Socialización de los resultados</b>	Se realizó la socialización de cada uno de los grupos, mediante un debate, donde los participantes expusieron sus puntos de vistas, ideas, conceptos y definiciones al respecto.
<b>Número de participantes</b>	33

*Nota.* Autores (2020).



**Tabla 8**  
**Taller 7. El plan de marketing**

<b>Cantidad de horas</b>	<b>5 horas</b>
<b>Actividades a realizar</b>	<b>Aspectos tratados</b>
Trabajo en grupos, con acompañamiento del facilitador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El plan de marketing como un subsistema funcional del plan de negocio.</li> <li>• Pasos para diseñar las estrategias.</li> <li>• Estrategias del producto.</li> <li>• Niveles de productos y servicios.</li> <li>• Clasificación, calidad del producto.</li> <li>• Empaque, marca, diseño y estilo del producto.</li> <li>• Decisiones de producto y responsabilidad.</li> <li>• Estrategias para el precio.</li> <li>• Fijación del precio.</li> <li>• Estrategias de promoción y publicidad.</li> </ul>
<b>Medios empleados</b>	Paleógrafos, marcadores, computadora, papel de colores, tijeras, cinta adhesiva, espacios áulicos, entre otros.
<b>Métodos y técnicas</b>	Métodos activos de enseñanza, métodos participativos.
<b>Socialización de los resultados</b>	Se realizó la socialización de cada uno de los grupos, mediante un debate, donde los participantes expusieron sus puntos de vistas, ideas, conceptos y definiciones al respecto.
<b>Número de participantes</b>	33

*Nota.* Autores (2020).

**Tabla 9**  
**Taller 8. La administración de operaciones de la empresa**

<b>Cantidad de horas</b>	<b>5 horas</b>
<b>Actividades a realizar</b>	<b>Aspectos tratados</b>
Trabajo en grupos, con acompañamiento del facilitador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La administración del negocio. Por qué estudiar administración de operaciones.</li> <li>• Las 5P de las operaciones. Áreas de actividades.</li> <li>• Funciones de la administración operacional.</li> <li>• Decisiones de procesos.</li> <li>• Decisiones de mano de obra, capacidad y calidad.</li> <li>• Estructura gerencial. Procesos de entrada y salida.</li> <li>• Estructura de las operaciones.</li> <li>• Producción y productividad.</li> </ul>
<b>Medios utilizados</b>	Paleógrafos, marcadores, computadora, papel de colores, tijeras, cinta adhesiva, espacios áulicos, entre otros.
<b>Métodos y técnicas</b>	Métodos activos de enseñanza, métodos participativos.
<b>Socialización de los resultados</b>	Se realizó la socialización de cada uno de los grupos, mediante un debate, donde los participantes expusieron sus puntos de vistas, ideas, conceptos y definiciones al respecto.
<b>Número de participantes</b>	33

*Nota.* Autores (2020).

**Tabla 10**  
**Taller 9. La administración financiera de la empresa**

<b>Cantidad de horas</b>	<b>5 horas</b>
<b>Actividades a realizar</b>	<b>Aspectos tratados</b>
Trabajo en grupos, con acompañamiento del facilitador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las finanzas de las empresas familiares. Decisiones de financiamiento.</li> <li>• Decisiones de administración de activos.</li> <li>• Generación de valor. Marco referencial.</li> <li>• Obligación de llevar contabilidad del negocio.</li> <li>• Fuentes de información. Importancia del análisis financiero.</li> <li>• Rentabilidad con relación a la inversión.</li> </ul>
<b>Medios utilizados</b>	Paleógrafos, marcadores, computadora, papel de colores, tijeras, cinta adhesiva, espacios áulicos, entre otros.
<b>Métodos y técnicas</b>	Métodos activos de enseñanza, métodos participativos.
<b>Socialización de los resultados</b>	Se realizó la socialización de cada uno de los grupos, mediante un debate, donde los participantes expusieron sus puntos de vistas, ideas, conceptos y definiciones al respecto.
<b>Número de participantes</b>	33

*Nota.* Autores (2020).

### **Resultados cognitivos y del proceso de participación de los beneficiarios, después de la implementación del sistema de talleres**

En cuanto a la valoración por parte de los implicados, sobre los conocimientos adquiridos de forma general con el sistema de talleres ejecutados, el 55 % de los beneficiarios, lo concibió de muy elevados. Por su parte el 36 % lo catalogó de elevado, lo que en su conjunto el 91 % osciló entre muy elevado y elevado, aspecto satis-

factorio que evidenció el grado de aprehensión por parte de estos. Solo un 5 % aportó haber tenido una adquisición media de conocimientos, mientras que otro 4 % lo calificó como bajo.

En otro orden de cosas, el acompañamiento que se les brindó a los beneficiarios por parte de los facilitadores y estudiantes que participaron durante el transcurso de los talleres, fue satisfactorio ya que el 55 % lo apreció de muy elevado, el 36 % de elevado, mientras que solo el 9 % de bajo, exclusivamente dos personas no se sintieron lo suficientemente acompañados.

Esto, aunque insignificante, sirvió de reflexión y se llegó a la conclusión de que se debía aumentar el acompañamiento personalizado para los beneficiarios, lo cual fue mejorando con el transcurso del resto de los talleres.

Otra de las interrogantes estuvo relacionada con el acceso de los beneficiarios a los locales de trabajo, garantizados por la Universidad Politécnica Salesiana, como parte de sus instalaciones. En consideración, se evidenció que la gran mayoría de los involucrados, el 91 % estimó que el acceso a las instalaciones de trabajo fue entre muy elevado y elevado, un 4 % como bajo, el 5 %, medio.

Con motivo de que ya se tenía una respuesta concreta sobre el acceso a las instalaciones, la interrogante siguiente estuvo direccionada a juzgar cómo se estimó por parte de los beneficiarios el equipamiento de los locales de trabajo para el desarrollo de los talleres. La gran mayoría reconoció que fue de muy elevado, mostrándose un 91 % de aceptación con esta respuesta.

En lo concerniente a la calidad de las facilitaciones efectuadas por los promotores o extensionistas se meditó como factor clave para el proceso de aprendizaje de los favorecidos, por lo que se direccionó una interrogante a los sujetos copartícipes en este sentido. La mayor parte de estos la catalogaron entre elevada y muy elevada con un 91 % de aceptación, solo un 9 %, señaló de baja la calidad de las presentaciones.

Si bien fue un porcentaje muy poco representativo al tratarse de una sola persona que se contrapone a lo que concluyó la gran mayoría, se tuvo en consideración para mejorar mucho más en el resto de los talleres.

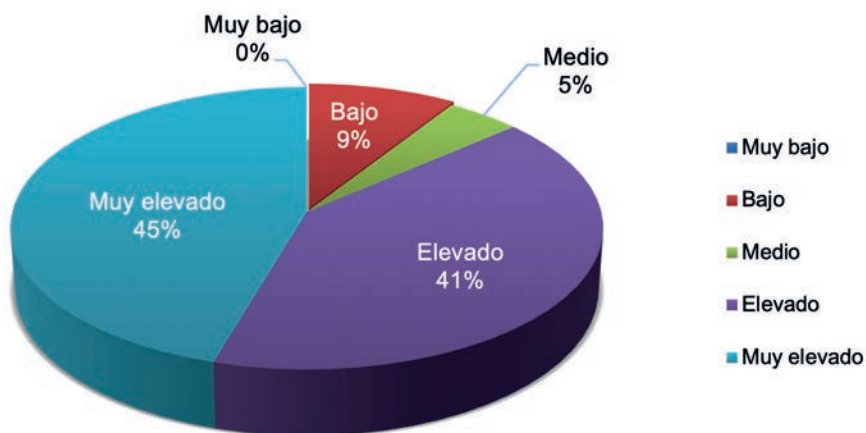
Respecto al acceso a los materiales complementarios entregados a los beneficiarios para el estudio independiente y lecturas de profundización, que contribuyeron a elevar la pertinencia del proceso de aprendizaje a través de los talleres de participación, el 92 % se pronunció porque su calidad y acceso fue de muy elevado y elevado, lo que da una muestra de la aptitud de los utensilios facilitados a los participantes.

Como se conoce el uso de las tecnologías de la informatización y las comunicaciones (TIC), ha devenido en un factor de extraordinaria importancia para los procesos de capacitación, enseñanza y aprendizaje, por lo que se pidió a los participantes valorar el uso de estas, en el progreso de los talleres. Sobre este particular se apreció que un 4 % valoró su utilización en los talleres, como muy bajo, el 5 % bajo y medio respectivamente, mientras que el 27 % lo consideró elevado y el 59 % de muy elevado, para un 86 % en su conjunto.

Una de las premisas fundamentales del trabajo grupal es el respeto a la pluralidad, la inclusión y la diversidad que cada miembro del equipo representa, por lo cual se les pidió que valoraran si fueron tratados como tal.

El porcentaje de respuestas a la interrogante señalada correspondió a una mayoría del 23 % que lo calificó como elevado y un 64 % muy elevado. Es en estas dos últimas cifras donde se concentra la mayor parte de las respuestas valorativas de los encuestados, ya que en todo momento fueron tratados con respeto en cuanto a la pluralidad de opiniones y de género.

Respecto a la valoración del conocimiento adquirido sobre lo que es una empresa familiar y cómo funciona, se comportó según se aprecia en la figura 6. Se puede observar que el 86 % de las respuestas oscilaron entre elevado y muy elevado, lo que fue satisfactorio por la propia esencia del proyecto, que busca el desarrollo de los emprendimientos bajo esta modalidad.

**Figura 6. Nuevo conocimiento sobre lo que es una empresa familiar**

*Nota.* Autores (2020).

Solo un 4 % manifestó un bajo discernimiento sobre lo que es una empresa familiar y cómo manejarla, mientras que el 5 % fundamentó haber adquirido un conocimiento medio; de forma general se evidenció que la gran mayoría de los beneficiarios logró un elevado nivel de instrucción acerca de lo que es una empresa familiar y su funcionamiento.

Por otra parte, en torno a lo que es la franquicia como forma de emprendimiento y cómo gestionar un negocio mediante esta modalidad, los resultados fueron elocuentes ya que el 91 % de los encuestados reveló haber obtenido un conocimiento muy elevado y elevado sobre el tema en cuestión. Una vez más, con estas cifras se corroboró la validez del sistema de talleres y su impacto en el aspecto cognitivo de los beneficiarios.

Como se dijo anteriormente, en la actualidad es muy difícil competir reduciendo los precios, es algo difícil de lograr, más bien la competencia se centra en la reducción de los costos de producción, la innovación del producto, entre otros, lo cual determina que sean ventajas que hacen competitiva a las empresas.

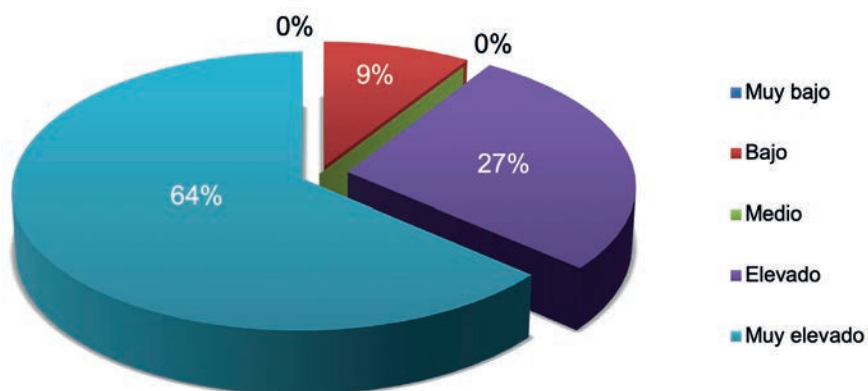
Con base en lo anterior, fue del interés de los facilitadores compartir este concepto ya que fue el que se trató de socializar entre los beneficiarios a través del proyecto, el 91 % de los cuales coincidieron en que los niveles de aprehensión fueron entre muy altos y altos, con un 50 % y 41 % respectivamente, consolidando así que la mayoría de los involucrados pudieron incorporar aprendizajes relevantes sobre el tema.

En lo que respecta a lo aprendido sobre el marco legal para la creación de empresas familiares en Ecuador, las respuestas fueron en su tendencia, similares a las anteriores. De igual modo que en los ítems precedentes, el mayor porcentaje osciló entre muy elevado con el 68 % y elevado con el 23 %, quedando patentizado que la gran mayoría de los sujetos lograron incorporar a su acervo cognitivo lo que es un marco legal para la creación de una empresa en el territorio, aspecto indispensable en sus aspiraciones de fundar empresas familiares.

El plan de negocio constituye la brújula que orienta todas las acciones de los emprendedores, es decir, tanto de las empresas de nueva creación, como de las que ya se encuentran posicionadas, por ello es de vital importancia su conocimiento y elaboración.

Es justamente este uno de los puntos de atención del proyecto, suscitando la obtención de ciertas respuestas en torno a: ¿cómo valoran los conocimientos adquiridos en torno a ello?, es decir, sobre la fundamentación general de un plan de negocio para la creación de la empresa familiar; respuestas que se consignan en la figura 7.

**Figura 7. Conocimientos adquiridos sobre el plan de negocios**



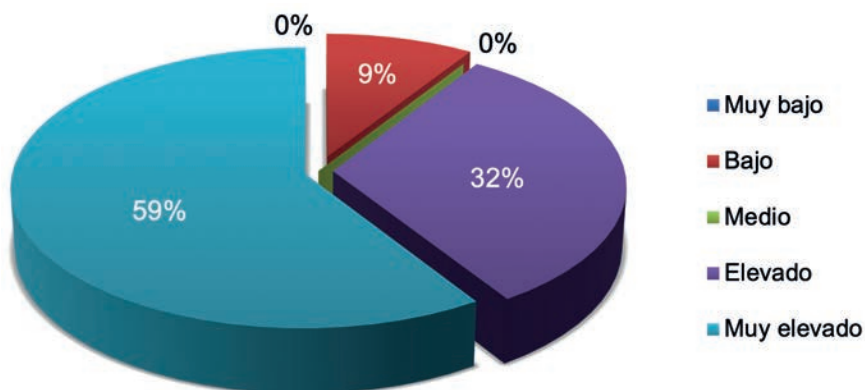
*Nota.* Autores (2020).

Trascendiendo a otro orden de cosas, el plan de marketing es una herramienta que forma parte del plan de negocio constituyendo un subsistema de este; dados los niveles de profundidad con que se trató el tema por su importancia para los participantes, se deseó conocer cuáles eran las percepciones de los implicados en cuanto a ello, por lo que se pidió que valoraran los conocimientos adquiridos en lo que respecta a la fundamentación del mismo.

Como se observa en la figura 8, un alto porcentaje de beneficiarios elevaron sus conocimientos sobre el plan de marketing para la creación de una empresa familiar, sin embargo, las personas incluidas dentro de las que muestran bajo conocimiento no quedaron olvidadas; los facilitadores les dieron un refuerzo adicional y fue posible cambiar su percepción posteriormente.



**Figura 8. Conocimiento adquirido sobre lo que es el plan de marketing**



*Nota.* Autores (2020).

En continuidad, el plan de gestión de operaciones, como parte esencial del plan de negocio para la creación de la empresa familiar, es de extraordinaria importancia ya que en él se planifican todas las operaciones que se van a realizar, los recursos a utilizar, así como las capacidades de producción entre otros aspectos. Es por lo que se deseó conocer el estado de aprensión de lo que a este respecta, valorado por los propios participantes.

Los datos arrojaron que, un 4 % aseguró tener conocimientos muy bajos de lo que es el plan de gestión de operaciones, por su parte el 5 % lo calificó como bajos, mientras que el 32 %, certificó haber alcanzado elevadas experticias y el 59 % muy elevadas instrucciones.

Estos dos últimos son los más representativos, llegando a la conclusión de que la gran mayoría de los beneficiarios lograron incorporar nuevos conocimientos sobre lo que es el plan de gestión de operaciones, como parte esencial del plan de negocio, para la creación de la empresa familiar.

Luego de haber transcurrido cierto tiempo y haber trabajado en los talleres, los facilitadores estaban seguros de que se habían producido ciertas transformaciones cognitivas, sin embargo, se deci-

dió valorar cómo los propios beneficiarios estaban en condiciones de presentar propuestas sustentables de empresas familiares, a través de micro proyectos.

La información obtenida arrojó que el 4 % estimó que sus capacidades para presentar propuestas sustentables de empresas familiares, a través de micro proyectos son muy bajas. Sin embargo, el 32 % pensó que fue elevado y el 64 % muy elevado. De forma general se evidenció que la gran mayoría de los implicados sí adquirieron los conocimientos necesarios para presentar propuestas sustentables de empresas familiares, a través de micro proyectos.

Finalmente se determinó, que era de mucha importancia valorar cómo lograron incorporar esta comprensión en las finanzas, como parte esencial para la creación de la micro empresa. Considerando que una parte del financiamiento para la creación de empresas familiares podía ser propio o a través de préstamos, se formuló una interrogante direccionada en este sentido.

Sobre este particular se puede concluir que la gran mayoría de los beneficiarios sí estaban en condiciones, tanto de conocimiento como de posibilidades de gestionar las fuentes de financiamientos para sus emprendimientos, así lo reafirmó el 91 % de los encuestados.

Otro de los puntos esenciales sobre los que se quiso incidir y no dejarlo sin evaluar, dada su connotación fue la dimensión conductual del proceso vivenciado, por lo que a continuación se presenta un análisis al respecto.

### **Dimensión conductual: otros resultados cualitativos del proyecto**

El resultado arrojó que el 32 % de los participantes en el proyecto valoró de elevado el proceso vivenciado, mientras que el 59 % de muy elevado. Esto significa que se efectuó de forma fructífera, mostrando gran interacción y socialización por parte de los integrantes de los grupos de trabajos; estos pudieron expresarse abiertamente, intercambiar opiniones, buscar respuestas a sus inquietudes, en un clima de confianza y empoderamiento, que desembocó en las propuestas sustentables de emprendimientos, que se realizaron al final del proyecto.

La participación es un aspecto esencial dentro de las dinámicas de grupos, por lo que son indispensables tres reglas básicas: querer participar, la que responde al interés subjetivo y la motivación de la persona; saber participar, directamente relacionado con el conocimiento que se tenga y que se pueda construir con el paso de los talleres; y poder participar, que incluye a la logística, infraestructura y espacios de participación. Estos elementos se han tenido en cuenta dentro del sistema de talleres de emprendimientos y fue pretensión de los coordinadores indagar cómo se valoró por los propios participantes en el marco de estos.

En tanto, el 64 % asintió que la participación del grupo fue muy elevada, otro 32 % la juzgó como elevada, conformando entre ambos el 96 %, con lo que se evidenció que la gran mayoría de los sujetos se sintieron a gusto, intercambiaron experiencias y construyeron nuevas, en general se juzgaron placenteros en el desarrollo de los talleres.

La apreciación de la participación individual también fue un aspecto a reflexionar, por lo que una de las interrogantes estuvo direccionada a cómo cada uno de los beneficiarios la estimó en el transcurso de los talleres.

En tal sentido un 4 % respondió que muy baja, un 5 % baja, mientras que un 32 % como elevada y el 59 % como muy elevada. De forma general, la mayoría de los beneficiarios coincidieron en que esta era inminente. Por lo regular en dinámicas y trabajos grupales van a existir personas que presentan un bajo perfil en cuanto a la participación, los factores pueden ser diversos, pero esto no limita el desarrollo de un pensamiento autorreflexivo y de aprendizaje.

Otro indicador básico fue la comunicación grupal; conocer cómo valoraron los participantes la comunicación del grupo durante los talleres despertó gran interés. A partir de ahí, se hicieron las siguientes valoraciones.

La comunicación que se estableció de forma grupal, entre los participantes durante el desarrollo de los talleres fue considerada baja por el 5 % de los encuestados, en cambio el 32 % lo discurrió como elevado y el 59 % lo reflexionó como que muy elevado. Por lo que la mayoría compuesta por el 91 % lo validó satisfactoriamente de muy elevada. Es decir que la comunicación crítica fluyó de forma pertinente entre los participantes.

En otro orden de análisis, el 91 % de los encuestados coincidió con que la comunicación personal estuvo, entre muy elevada y elevada, lo que expresa que cada uno de los beneficiarios sostuvieron diálogos con el resto de los participantes de forma fluida, manifestaron sus dudas, aciertos desaciertos, entre otras cosas.

Relacionado con los compromisos para presentar propuestas de emprendimientos a través de empresas familiares un 32 % sostuvo que mantenían una responsabilidad elevada, mientras que el 59 % con responsabilidad muy elevada. Lo anterior se corroboró al final de los talleres cuando la gran mayoría presentaron sus proyectos de emprendimientos.

Asociado al proceso de cohesión del grupo en el desempeño de los talleres, se pudo constatar que el 68 % de los participantes la calificó como muy elevada, mientras que el 27 % como elevada, es decir que la gran mayoría de los sujetos participantes sostuvieron una buena integración.

Otra de las interrogantes estuvo direccionada a la valoración de la motivación personal con el sistema de talleres. En tal sentido, las respuestas no distaron mucho de las ofrecidas con anterioridad a lo largo de este análisis, de forma que se mantuvo, a criterio de los encuestados en su mayoría, entre muy elevada con el 59 % y elevada con el 32 %, lo cual ofrece la certeza de que la mayoría de los beneficiarios estaban muy motivados con el desarrollo de los talleres.

Una última interrogante estuvo relacionada con la valoración de la motivación del grupo con el sistema de talleres. El 4 % la calificó como baja, el 5 % como media, mientras que el 23 % la consideró elevada y el 68 % muy elevada, lo que demuestra que la gran mayoría coincide en que fue excepcional en el desarrollo del sistema de talleres.

## **Presentación de propuestas sustentables de empresas familiares para el desarrollo local comunitario**

Una vez culminada la fase cognitiva a través de los talleres, se procedió a la materialización práctica de las iniciativas de emprendimiento que lograron realizar los participantes. Estas se fueron

dando de forma paulatina en los espacios comunitarios, donde radicaban los actores sociales.

En la Universidad Politécnica Salesiana de Guayaquil se realizó una presentación de todo lo que habían estado haciendo, mediante la modalidad de Casa Abierta, donde cada uno de los participantes mostró los resultados y productos de sus emprendimientos.

**Tabla 11. Ejecución y desarrollo de las ideas de negocios**

Cantidad de horas	5 horas
Actividades realizadas	<p>Se realizaron exposiciones variadas que fueron desde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprendimientos para la cría y reproducción de tilapias de agua dulce con fines alimenticios.</li> <li>• Servicios de Spa (tratamientos medicinales, masajes faciales entre otros).</li> <li>• Servicios de cuidados infantiles.</li> <li>• Ventas de flores ornamentales.</li> <li>• Ventas de artículos artesanales de tejidos.</li> <li>• Venta de comestibles y empanadas horneadas, con bajo riesgo negativo para la salud.</li> <li>• Servicios de lavandería a domicilio.</li> <li>• Venta de productos medicinales. (medicina verde o tradicional).</li> <li>• Venta de productos de repostería.</li> <li>• Venta de productos elaborados con mani, en diferentes ofertas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación de juguetes y accesorios para fiestas y cumpleaños a partir del Fomi.</li> </ul> <p>Se mostraron los resultados y productos de los emprendimientos que se generaron y otros que incipientes al inicio del proyecto, se reafirmaron y fortalecieron. Ello generó un espíritu alentador, y motivador, se reafirmaron los lazos de cooperación y empoderamiento de los participantes.</p>
Número de participantes	33

*Nota.* Autores (2020).

## Conclusiones

- El diagnóstico del estado actual del proceso cognitivo de las trabajadoras remuneradas del hogar evidenció la necesidad de elevar sus conocimientos sobre los emprendimientos y las capacidades para formar pequeños negocios a través de empresas familiares, con el objetivo de materializar en la práctica algunas ideas en torno a su creación.
- El diseño un sistema de talleres, de forma armónica, sistémica y estructurada, incluyó temas a partir de las necesidades sentidas de los sujetos y relacionados además con las oportunidades que se presentan para la creación de empresas familiares, las ventajas competitivas, la base legal del proceso y la elaboración de su plan de negocio, lo cual fue decisivo en el aprendizaje participativo y el empoderamiento que se sostuvo a lo largo del proyecto.
- Se elaboraron nueve talleres mediante los cuales se produjo la aprehensión del conocimiento y uno integrador final para materializar los emprendimientos de los participantes, todo ello contribuyó a formar capacidades para el autodesarrollo de los beneficiarios. Estos se caracterizaron por una elaboración individual-grupal, pasando a una socialización colectiva, que permitió la transformación conjunta del conocimiento, dando lugar al empoderamiento, el reforzamiento de la empatía y la participación grupal.
- Se presentaron un conjunto de propuestas sustentables de pequeños negocios o empresas familiares, de estas algunas se reforzaron con los conocimientos adquiridos mediante la participación y, otros fueron de nueva creación a partir del estímulo que causó el proyecto en los beneficiarios, esto contribuyó a elevar sus capacidades económicas y al apalancamiento de sus finanzas personales.
- Los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas que participaron en el proyecto lograron establecer vínculos con los beneficiarios, de modo que, en cierta medida, refor-

zaron sus lazos de empatía y pusieron en práctica los conocimientos adquiridos en su formación, y los extendieron al resto de los participantes.

## Referencias bibliográficas

- Ferrell, O. Hirt, G. y Ferrell, L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Séptima edición. McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Gido, J. (1999). *Administración exitosa de proyectos*. Thomson editores.
- Kantis, H. (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Ediciones del BID. Washington, DC 20577 Estados Unidos de América.
- Kushell, J. (2001). *Sola para emprendedores*. Norma.
- Longenecker, J. (2001). *Administración de pequeñas empresas*. Thomson Learning.
- Soto, E. (2004). *Las PYMES ante el reto del siglo XXI*. Thomson Learning.

## Anexos

### Anexo 1. Modelo del cuestionario No. 1

El presente cuestionario se aplicó al inicio del proyecto con el objetivo de realizar un diagnóstico que ofreciera como resultado, el estado actual del conocimiento que poseían los beneficiarios, para la creación de empresas familiares.

**Dirigido a:** las Trabajadoras Remuneradas del Hogar.

**Duración:** 15 min

Estimados(as):

En virtud de realizar un diagnóstico que ofrezca como resultado el estado actual del conocimiento que poseen, para la creación de empresas familiares, en función del desarrollo local, se ha diseñado el presente cuestionario, este es totalmente anónimo. De tal manera que para cada pregunta que se formula, usted puede responder abiertamente, y en algunos casos argumentar su selección.

Las opiniones vertidas en el presente cuestionario son con fines investigativos y para uso exclusivo de los investigadores.

Datos generales:

(1) Fecha: _____	(2) Género		(3) Edad _____	(4) Provincia:	
	H	M		(5) Ciudad:	
				(6) Parroquia:	
(7) Ocupación:		(8) Es trabajador(a) del sector:		(9) Pertenecer a la AMRH*	(10) Otros miembros de la comunidad
Ama de casa	Productivo	Privado		Sí	Sí
Pensionado (a)	Industrial	Público		No	No
Desocupado (a)	Comercial	Funcionario (a) público		(11) Es líder formal	
De servicios		Cooperativo		De alguna organización	De la comunidad local
			Educación	(12) Es líder informal	
Salud				De alguna organización	De la comunidad local

\* Asociación de Mujeres Remuneradas del Hogar.



1. ¿Ha participado usted en otras actividades de capacitación de forma conjunta con la Universidad Politécnica Salesiana?

Sí. (  ) No. (  )

2. ¿Conoce usted lo que es el Desarrollo Local?

(  ) No conozco (  ) Bajo conocimiento

(  ) Conocimiento medio (  ) Alto conocimiento

3. Mencione a su juicio, cuáles son los retos a los que deben enfrentarse las mujeres empresarias en la actualidad.

---

---

---

4. ¿Conoce usted las opciones existentes para iniciar un emprendimiento, en función de elevar sus ingresos y atenuar el desempleo familiar?

Sí. (  )

No. (  )

De responder negativamente, mencione algunas de las causas.

---

---

---

5. ¿Le gustaría emprender su propio negocio y gerenciar el mismo?

Sí. (  )

No. (  )

Argumente la selección expresando el por qué.

---

---

---

6. De los elementos que se dan a continuación, seleccione bajo qué modalidad le gustaría iniciar su propio negocio.

- Empresas familiares.
- Franquicias.
- Empresa cooperativa.
- Empresa de nueva creación.
- Comprar una empresa ya existente.
- Crear una empresa mixta entre el sector privado y el público.
- Ninguna de las anteriores.

Explique los motivos de su selección.

---

---

---

7. Si deseara emprender una empresa familiar, seleccione con qué tipo de personal lo haría.

- Netamente de la propia familia.
- Pudiera contratar solo, de forma muy seleccionada a personal capacitado ajeno a la familia.
- Formaría una asociación mixta de la familia con otros miembros no procedentes del entorno familiar.

Argumente el motivo de su selección.

---

---

---

8. Suponiendo que desea crear una empresa familiar, cómo piensa usted que se garantiza la sucesión del gobierno familiar, una vez transcurrido cierto tiempo. Argumente el motivo de su selección.

---

---

---

9. ¿Posee usted conocimiento de lo que es una Franquicia como forma de emprendimiento?

Sí

No

De responder negativamente, explique el motivo de su selección.

---

---

---

10. ¿Ha elaborado usted algún diseño de un sistema de negocio a través de la Franquicia?

Sí

No

No sé hacerlo.

Lo inicié, pero no lo culminé.

Explique el motivo de su selección, de contestar negativamente o si no lo culminó.

---

---

---

11. ¿Tiene usted conocimiento de lo que son las ventajas competitivas?

Sí

No

Parcialmente

Explique el motivo de su selección, de contestar negativa o parcialmente

---

---

---

12. ¿Qué piensa usted que haría que su negocio sea diferente de otro competidor, aun cuando estén en el mismo sector de mercado?

- Los costos de producción.
- El producto que se oferta.
- El precio.
- La innovación del producto.

Argumente su selección.

---

---

---

13. ¿Cómo valora usted el conocimiento que posee sobre los pasos a seguir, en caso de que decida crear su propia empresa?

- Alto conocimiento.
- Conocimiento medio.
- Escaso conocimiento.

Argumente las razones de su selección.

---

---

---

14. ¿Posee usted conocimiento de lo que es un plan de negocio para una nueva aventura de empresa?

- Sí
- No
- Parcialmente

De responder negativamente, o parcialmente, argumente el motivo de su selección.

---

---

---

15. ¿Está usted en condiciones de elaborar el plan de Marketing de su propia empresa, si fuese el caso?

- Sí
- No
- Sí, pero contratando parcialmente a personal capacitado.
- Sí, pero con ayuda de alguien del entorno familiar, que labore en la empresa.

De responder negativamente, o afirmativamente, contratando a personal calificado, o alguien del entorno familiar que labore en la empresa, argumente el motivo de su selección.

---

---

---

16. ¿Conoce usted a quién dirigirse o a qué institución acceder para buscar una fuente de financiamiento, para la creación de su propia empresa, en caso de que lo decida?

- Sí
- No
- Parcialmente

De responder negativamente, o parcialmente, argumente el motivo de su selección.

---

---

---

*Nota.* Autores (2020).

## **Anexo 2. Modelo del cuestionario No. 2**

### **CUESTIONARIO GRUPAL**

**Dirigido a:** las Trabajadoras Remuneradas del Hogar.

**Objetivo:** valorar el comportamiento de las variables de las dimensiones cognitivas y conductuales a través de un sistema de indicadores, que permita establecer una regularidad teórica sobre los conocimientos adquiridos y el proceso vivenciado.

Taller No: (\_\_\_\_)

Tiempo estimado de duración: (15-20 min)

Estimados(as):

En virtud de valorar el comportamiento de los conocimientos adquiridos y el proceso vivenciado por los propios participantes en los talleres, se ha diseñado el presente cuestionario, este es totalmente anónimo. Las opiniones vertidas en el mismo son empleadas con fines investigativos y para uso exclusivo de los coordinadores, guardando absoluta reserva de los criterios y opiniones recogidas.

De tal manera que para cada pregunta que se formule, debe encerrar en un círculo el valor correspondiente a lo que le sugiere medir en los descriptores, siendo la escala de medición de la siguiente forma:

1= Muy bajo 2= Bajo 3=Medio 4= Elevado 5=Muy elevado

Experiencias extensionistas del proyecto con la AMTRH

(1) Fecha: _____		(2) Sexo Masculino    Femenino		(3) Edad _____		(4) Provincia: _____	
						(5) Ciudad: _____	
						(6) Parroquia: _____	
(7) Ocupación:		(8) Es trabajador (a) del sector:		(9) Pertenecer a la AMRH*		(10) Otros miembros de la comunidad	
Ama de casa		Productivo		Privado		Sí	Sí
Pensionado (a)		Industrial		Público		No	No
Desocupado (a)		Comercial		Funcionario (a) público		(11) Es líder formal	
—	—	De servicios		Cooperativo		De alguna organización	De la comunidad local
—	—	—		Educación		(12) Es líder informal	
—	—	—		Salud		De alguna organización	De la comunidad local

\* Asociación de Mujeres Remuneradas del Hogar.

Dimensiones	Descriptor	Escala de valores
<b>1. Dimensión cognitiva</b>		
Variables a medir: Conocimientos adquiridos a través del programa y del sistema de talleres.	1. ¿Cómo valora los conocimientos que ha adquirido de forma general con el taller ejecutado hasta la fecha?	1   2   3   4   5
	2. ¿Cómo valora el acompañamiento por parte de los participantes en el proyecto, durante el transcurso de los talleres?	1   2   3   4   5
	3. ¿Cómo valora el acceso a los locales de trabajo?	1   2   3   4   5
	4. ¿Cómo valora el equipamiento de los locales de trabajo para el desarrollo de los talleres?	1   2   3   4   5
	5. ¿Cómo valora la calidad de las presentaciones realizadas por los promotores o extensionistas?	1   2   3   4   5

	6. ¿Cómo valora el acceso a los materiales complementarios para el estudio independiente y lecturas de profundización?	1 2 3 4 5
	7. Valore, el empleo de las tecnologías de la información (Medios computacionales), en el desarrollo de los talleres, por parte de los extensionistas.	1 2 3 4 5
	8. Valore si fueron tratados con respeto respecto a la pluralidad de opiniones y de género.	1 2 3 4 5
	9. Valore el conocimiento adquirido en cuanto a los retos a los que se deben enfrentar las mujeres emprendedoras en las actuales condiciones de Ecuador.	1 2 3 4 5
	10. Valore el conocimiento adquirido en cuanto a lo que es una empresa familiar y cómo funciona.	1 2 3 4 5
	11. Valore el conocimiento adquirido en cuanto a lo que es una franquicia y como emprender a través de esta modalidad.	1 2 3 4 5
	12. Valore el conocimiento adquirido en cuanto a lo que son las ventajas competitivas de la empresa.	1 2 3 4 5
	13. Valore el conocimiento adquirido en cuanto al marco legal para la creación de empresas familiares en Ecuador.	1 2 3 4 5
	14. Valore el conocimiento adquirido en lo que respecta a la fundamentación general de un plan de negocio para la creación de la empresa familiar.	1 2 3 4 5
	15. Valore el conocimiento adquirido en lo que respecta a la fundamentación del plan de Marketing, como parte esencial del plan de negocio, para la creación de la empresa familiar.	1 2 3 4 5



	16. Valore el conocimiento adquirido en lo que respecta a la fundamentación del plan de gestión de operaciones, como parte esencial del plan de negocio, para la creación de la empresa familiar.	1 2 3 4 5
	17. Valore el conocimiento adquirido en lo que respecta a la proyección de las finanzas, como parte esencial del plan de negocio, y la búsqueda y obtención del financiamiento para la creación de la empresa familiar.	1 2 3 4 5
	18. Valore la capacidad para presentar propuestas sustentables de empresas familiares.	1 2 3 4 5
<b>2. Dimensión Conductual</b>		
	1. Valoración del proceso vivenciado en el desarrollo de los talleres.	1 2 3 4 5
	2. ¿Cómo valora la participación del grupo, en el marco de los talleres?	1 2 3 4 5
	3. ¿Cómo valora su participación personal, en el marco de los talleres?	1 2 3 4 5
	4. Valore como ha sido la comunicación del grupo, en el transcurso de los talleres.	1 2 3 4 5
	5. Valore como ha sido su comunicación personal con el resto del grupo, en el transcurso de los talleres.	1 2 3 4 5
	6. Valore los compromisos asumidos para presentar propuestas sustentables de empresas familiares.	1 2 3 4 5
	7. Valore el proceso de integración y cohesión del grupo, en el transcurso de los talleres	1 2 3 4 5
	8. Valore la motivación personal con el sistema de talleres.	1 2 3 4 5
	9. Valore cómo aprecia la motivación del grupo con el sistema de talleres.	1 2 3 4 5

*Nota.* Autores (2020).

# Plan estratégico de marketing para el posicionamiento de los negocios del sector turístico de la comunidad Engabao

“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo,  
involúcrame y lo aprendo”.

Benjamín Franklin

Eddy Conde Lorenzo  
econde@ups.edu.ec

Mónica Mármol Castillo  
mmarmol@ups.edu.ec

## **Antecedentes**

El turismo es una actividad económica bastante dinámica y a su vez ecológica con bajos niveles de contaminación, por lo que lo convierten en una “industria” de bajo impacto ambiental, en diversos lugares, está sujeta a constantes cambios debido a las nuevas tendencias mundiales, regionales y locales de la demanda de este sector.

Sumado a esto, este se está convirtiendo en un eje dinamizador del desarrollo local, en zonas de escaso desarrollo, pero con las condiciones geográficas y climáticas, que no se han aprovechado al máximo, lo cual es el caso de Engabao, escenario escogido para la indagación y presentación del plan de marketing.

Según las estadísticas de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en publicaciones de 2015, en la revista UNWTO de esta organización, se esbozó que los países de América Latina registraron

el mayor crecimiento relativo en el sector turístico, recibiendo más de 13 millones de turistas en el 2014.

En América del Sur el número de turistas que arribaron se acrecentó en un 5 %, siendo Ecuador la vanguardia de este crecimiento, experimentando de forma individual un incremento del 14 %.

Estas tendencias se vieron afectadas en el 2020 y en el 2021, ya que con la pandemia del COVID-19, se contrajo el flujo turístico a nivel internacional, causando incontables pérdidas a los países que promueven este sector, así como otros vinculados a este.

En esta edición de la mencionada revista, se realizó una proyección a largo plazo del turismo mundial, abarcando hasta el 2030, donde se afirma que una de las tendencias que se pronunciarán con mayor ímpetu, será el turismo responsable y sostenible con el medioambiente.

Por su parte y de forma más concreta en 2010 el gobierno de Ecuador creó una campaña estratégica para la promoción turística denominada “Ecuador ama la vida”, con el objetivo de dar a conocer al mundo una imagen de responsabilidad ambiental, y de turismo responsable con el medio ambiente de forma sustentable, tal como es el objetivo de la OMT.

Tomando como base los marcos de esta campaña, en el mismo año se ejecutaron acciones de sostenibilidad ambiental en la playa de Puerto Engabao. En ello tuvo una gran cuota de participación, la fundación NOBIS, que apoyó a los pobladores con recursos para la remodelación de 17 viviendas para arriendo y hospedaje comunitario, las llamadas “Casas Surf”.

En tiempos más recientes, en 2019, estas continuaron funcionando, pero en un recorrido *in situ* por parte de los implicados en este proyecto, y mediante las entrevistas realizadas a los moradores, se pudo constatar que desde 2010 no se ha realizado ningún tipo de acciones constructivas en cuanto a mantenimiento, remodelaciones, ampliaciones, adquisiciones de equipos electrodomésticos, entre otros, para continuar ofertando un servicio de calidad a los huéspedes.

Lo anterior atenta contra el buen desempeño de dicha actividad, al no contar sus propietarios con un sistema crediticio y desarrollo de la banca en la comunidad, dando lugar a que se vea truncada la sistematicidad y sostenibilidad de los negocios.

Por su parte, mientras la campaña nacional estratégica de 2010 estaba en su apogeo, ya desde 2007 los comuneros de Engabao se habían dado a la tarea de formar un comité bajo la presidencia de Julio Villón, para dar cobertura y solución a los reclamos de las condiciones básicas de vida en la comunidad y poder solucionar problemas que afectaban a los pobladores, tales como:

- Insalubridad.
- Mal estado de las vías de acceso.
- Limitada presencia de servicios públicos básicos.
- Carencia de alcantarillado y buen drenaje.
- Necesidad de escuelas con mejor infraestructura constructiva y personal docente calificado.
- Centros de atención médica que funcionaran de forma ininterrumpida todos los días de la semana, mayor cantidad de médicos que presten servicios a la comunidad, entre otros reclamos.

A partir de esta situación, varias fundaciones sin fines de lucro, empresas privadas, universidades e instituciones públicas y gubernamentales comenzaron a volcarse a este escenario a través de un proceso de intervención comunitaria, cada uno desde sus perfiles comenzaron a generar programas, proyectos y acciones específicas, que se concretaron en: el apoyo para el fomento constructivo o remodelación de hosterías comunitarias, como fue el caso de la mencionada fundación NOBIS, en el 2010.

Propuestas de proyectos de construcción del malecón de Playa Paraíso, capacitaciones para el emprendimiento y formación de personal para los servicios turísticos realizado por la Prefectura del Guayas en 2013; también se contó con la participación de un proyecto de extensión ejecutado por la Universidad Espíritu Santo (UEES), enfocada principalmente en el rescate de la arquitectura de la comunidad. Más reciente, en 2016-2017 contó con la participación de la Universidad de Guayaquil, entre otros.

Todo este proceso tomó forma en las estrategias del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Playas, en 2014.

En 2018 se inició un proceso de intervención comunitaria por parte de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Guayaquil, a través de proyectos de vinculación con la sociedad, articulados de forma sistémica con proyectos de investigación científica, donde participaron estudiantes, profesores e investigadores, el cual comenzó con un acercamiento a la comunidad, con los líderes formales de esta, en este caso en su momento con el presidente de la Junta Comunal Pedro Tomalá.

En sesiones de trabajo conjunto se le explicó el objetivo de la presencia de la universidad, así como los pasos que se habían realizado, de concertación de un convenio macro con la Fundación “Derecho al Buen Vivir”, que involucró a las tres partes, la Fundación, la Universidad Politécnica Salesiana y la Junta Comunal, con la comunidad toda, en la que tuvo lugar el proceso de intervención, a través de la Investigación Acción Participativa (IAP).

En ese momento se realizó un primer recorrido por la comunidad, que reveló los siguientes aspectos:

La comunidad cuenta con tres rubros esenciales para su desarrollo, que son la base fundamental de su sistema productivo, sin que estén en orden de importancia y aportaciones económicas, son los siguientes:

- Turismo de playa (surf).
- La pesca. Cuenta con cuatro cooperativas de pescadores.
- La crianza de cerdos y aves.

La agricultura pudiera ser un sector prospectivo, pero la región es azotada por fuertes períodos de sequía. Se ha culminado la construcción del “Hotel Caribao” en territorio cercano a la comunidad, lo cual, entre otros aspectos, potenciará el arribo de turistas a la misma, se convertirá en fuente de empleos entre otros.

El diagnóstico inicial se realizó sobre la base de un recorrido de campo por la comunidad, en el que se pudo apreciar un conjunto de problemas que no son los únicos existentes, el resto se constató en la medida en que se constituyeron los grupos claves de trabajo (Grupos de trabajo a escala local), y se aplicaron las herramientas respectivas para la obtención del resto de la información.

### **Principales problemas detectados en el recorrido inicial**

- Insuficiente gestión del conocimiento para la innovación y el desarrollo socioeconómico de la comunidad.
- Escasez de recursos endógenos para el desarrollo de esta.
- Deteriorado estado constructivo del fondo habitacional (80 %).
- Caminos y calles adyacentes sin asfaltado.
- Elevada presencia de problemas ambientales (Escasas precipitaciones, gran presencia de corrales para la crianza de cerdos de forma dispersa, con poca higiene.
- Necesidad del rescate de tradiciones culturales de la comunidad.
- Violencia intrafamiliar.
- Desempleo (jóvenes).
- Gran cantidad de animales en las vías, con poco control sanitario sobre estos.
- Proliferación de enfermedades, por falta de higienización.
- Escasez de recursos exógenos.

**Figura 1. Animales en las vías con escaso control sanitario**



*Nota.* Los autores (2020).

**Figura 2. Deterioro del fondo habitacional**



*Nota.* Los autores (2020).

**Figura 3. Vías de acceso y comunicación no asfaltadas**



*Nota.* Los autores (2020).



**Figura 4. Deteriorado estado constructivo de las instalaciones de servicios turísticos**



*Nota.* Los autores (2020).

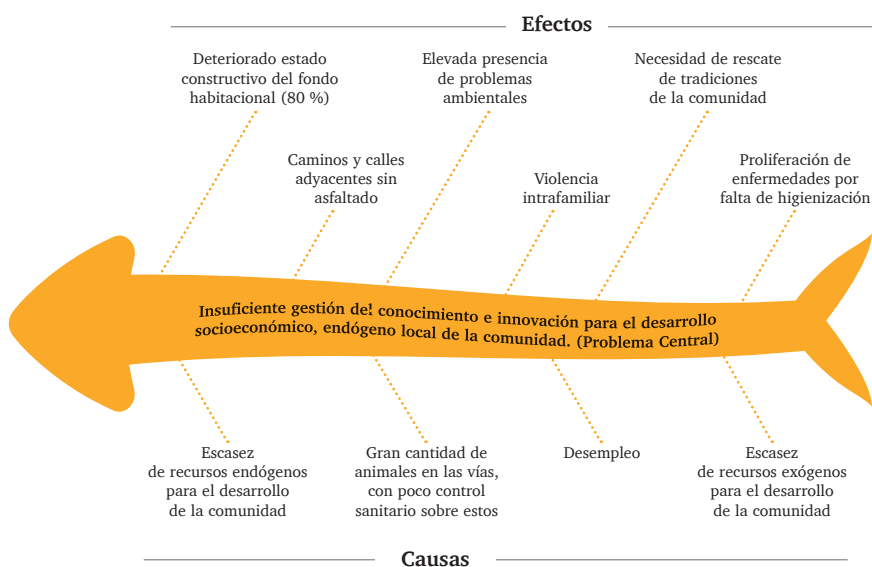
Los problemas detectados se resumieron en un esquema básico de causa-efecto, como se muestra en la figura 5.

Si se establece una comparación con los problemas que en 2007 exigieron los comuneros, se constata que son los mismos que no se han superado todavía, pese a las acciones de buena voluntad

de todas aquellas instituciones, empresas y universidades que en aquel entonces se involucraron.

En el presente caso, se denota una gran contradicción que, en parte, aunque se manifiesta a nivel local, es similar a la que ocurre a nivel de continentes y países, en el panorama económico mundial, los más favorecidos con recursos naturales, son los de menor desarrollo, paradójicamente.

**Figura 5. Principales problemas de la comunidad Engabao**



*Nota.* La figura representa el diagrama de causa efecto de espina de pescado de Ishikawa, adaptado para los fines investigativos. Autores (2020).

Engabao es favorecido por el ambiente natural de extensiones de playas, propicias para el desarrollo turístico, sin embargo, presenta una gran cantidad de problemas que impiden su desarrollo

local, se forma como una especie de círculo vicioso, que no avizora por dónde comenzar.

El proceso de sostenibilidad de los negocios de arriendo comunitario se ha detenido, y experimenta cierto retroceso en cuanto a equipamiento e infraestructura constructiva, dada la carencia de fondos monetarios para ello, por lo que muchas de las demandas plasmadas desde 2007 no han sido resueltas, entonces se considera viable y pertinente la propuesta de un plan de marketing, en función del desarrollo endógeno local de la comunidad.

## **Justificación**

Desde el 2010, Engabao ha tenido un incremento de visitantes y un gran desarrollo turístico en comparación con anteriores años, ya que este destino se ha orientado al turismo de responsabilidad ambiental y de deportes extremos, a pesar de eso, la ausencia de hoteles y hostales, así como el resto de los problemas que se han manifestado con anterioridad, ha ocasionado lamentablemente una disminución del flujo de turistas.

Con la construcción de nuevas edificaciones para el hospedaje, así como con un conjunto de acciones integradas que solucionen o mitiguen el resto de los problemas, en los últimos años, Engabao puede aspirar a una mayor participación en el mercado del turismo de sol y playa.

El objetivo de esta pesquisa es diseñar un plan de marketing para llegar al mercado meta, utilizando las herramientas y métodos más apropiados para la difusión de la comunidad Engabao, e introducirla en el mercado, con brevedad, acelerando así el desarrollo y evitando el derroche de los recursos de todo tipo, aspecto que sin duda contribuirá a fortalecer sus capacidades endógenas para el desarrollo local.

## **Descripción de Engabao**

Este es un hermoso recinto situado a pocos kilómetros del cantón General Villamil, Playas al que pertenece. El general José María Urbina, quien gobernaba Ecuador en ese tiempo, expidió en

el Congreso Nacional de 1855 un decreto suprimiendo varios cantones de la república, entre estos el cantón El Morro, anexando como parroquia rural al cantón Guayaquil, el 9 de noviembre de 1855.

Es por lo que, el reciente Engabao actualmente pertenece al cantón General Villamil, Playas, desde hace 128 años; con respecto a estos datos sin encontrar una evidencia compartida por varios autores de forma unánime, se estima que se fue formando por los años 1805-1808. Hoy es un lugar de unos mil ochocientos habitantes situado en un lugar apacible, al norte de Playas, a unos 110 km de Guayaquil, en la provincia del Guayas, es un verdadero paraíso tropical de la Costa ecuatoriana, muy conocido por surfistas nacionales y extranjeros. Se ubica en la latitud 2°39' y longitud de 80°23', Con una altura de 0 a 6 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m.), una precipitación media anual de 391 mm y una temperatura media anual de 24 °C.

Está bordeado de montañas por el norte y este, terrenos accidentados con presencia de llanuras por el oeste, y con el océano Pacífico por el sur. Ha pasado el tiempo, sin embargo, Engabao se ha ido convirtiendo en un recinto próspero con el potencial necesario para mantener un crecimiento sostenible que vaya a la vanguardia de los balnearios más reconocidos de la zona peninsular.

### *Alcance del estudio*

Mediante este plan de marketing se busca captar la demanda potencial de Engabao y de los servicios turísticos que prestan los negocios dedicados a esto, procurando la optimización de los recursos, en la fase de introducción al mercado.

La investigación consiste ante todo en realizar un diagnóstico de la situación actual, política económica, social, tecnológica y turística de Engabao mediante el levantamiento de información, lo que permitirá elaborar un estudio de mercado tomando en cuenta los aspectos físicos, los precios, las condiciones físicas de la competencia directa e indirecta, el flujo de turistas en el sector, para posteriormente, realizar la estrategia de marketing que contará con diferentes fases incluyendo la creación de la imagen corporativa y monitoreo.

### *La playa como producto turístico*

Engabao se caracteriza por poseer playas extensas de poca pendiente, dentro de estas se encuentra Playa Paraíso que queda en la misma comuna, su acceso no es de gran complejidad, ya que está ubicada en la cercanía de la orilla. La extensión de la playa es de ocho mil metros de largo y cincuenta metros de ancho aproximadamente con una pendiente de la playa del 0.092.

En Puerto Engabao hay dos playas más, esta se encuentra un poco más al oeste por una vía en estado regular, que garantiza la llegada al mismo puerto; a la izquierda del faro frente al mar, por la ruta de entrada, se encuentra la playa Puerto Engabao, que se muestra en la figura 6.

**Figura 6. Playa Puerto Engabao**



*Nota.* Wikimedia Commons.

Esta playa está invadida por las embarcaciones de los pescadores, los que en horario de pesca producen una gran actividad, aquí se creó el centro pesquero por falta de un puerto o de un espigón para el atraque de estas lo que puede entorpecer su uso como balneario y además reporta un impacto ambiental negativo al derramarse combustible, aceites y otros desechos provenientes de las embarcaciones.

En la parte derecha del faro se encuentra la playa Punta de Piedra, este es su mayor atractivo, posee varias salientes rocosas en forma de acantilados de un bajo ángulo, el viento que sopla sobre la superficie del mar provoca unas de las mejores olas para la práctica del surf.

El oleaje es muy similar al resto de playas de la zona, este es catalogado de grado 4 en la escala de Douglas<sup>1</sup> de agua transparente y limpia que permite actividades recreativas de bañistas y surfistas.

### *La pesca como fuente principal de empleo en Engabao*

La pesca es considerada la principal fuente de subsistencia en la comuna, de ella depende el resto de los servicios turísticos, que expenden comidas en las playas, mediante su uso se obtienen el róbalo, cazón, sierra, corvina, berrugate, camotillo, camarones etc. Se ha constatado que existen unas cuatro cooperativas de pescad-

---

1 La escala Douglas sirve para clasificar los diferentes estados del mar en 10 grados, tomando como referencia el tamaño de las olas. Debe su nombre a su creador, el vicealmirante inglés Henry Percy Douglas en 1917, cuando dirigía el Servicio Meteorológico de la Armada Británica. La escala posee dos códigos, uno para estimar el estado del mar y otro para describir la altura de las olas. Esta escala se adaptó internacionalmente recurriendo en la mayoría de los países a los nombres tradicionales que mencionan los diferentes estados del mar. El mar de viento es el movimiento de las olas (oleaje) generado por el viento al soplar directamente sobre el área del mar observado. El mar de fondo es el oleaje que se propaga fuera de la zona donde se ha generado, pudiendo llegar a lugares muy alejados. También recibe el nombre de mar tendida o mar de leva. Las olas del mar de fondo se caracterizan por su período regular y sus crestas suaves.

res, que en su mayoría agrupan a hombres, dedicados totalmente a estas labores.

En los últimos tiempos se han dado ciertos conflictos entre los pescadores de Puerto Engabao y otras embarcaciones de mayor calado provenientes de otras zonas de Ecuador, que utilizan artes de pesca como las redes y el chinchorro, que arrastra el plancton marino, provocando la migración de especies, lo cual reduce la captura de peces de los pobladores de esta comunidad costera.

La pesca deportiva está permitida para los turistas, que pueden pescar en marea baja, aunque otros prefieren marea alta, donde lanzan sus anzuelos desde los pequeños acantilados.

### *La flora y la fauna como recursos naturales de Engabao*

Por la ubicación geográfica que presenta, así como por tener dos estaciones marcadas, tanto seca como de lluvia, la flora de este se caracteriza por tener rasgos de un bosque seco. En la parte alta se puede encontrar Ceibos, pero las especies más comunes son guayacán, algarrobo, chirigua, palo santo, muyuyo, junquillo, cascol, aramo, perilla, seca y vegetación rastrera xerofítica.

La fauna silvestre es diversa, está constituida principalmente por una gran variedad de aves como: fragatas magníficas, gaviotas, garzas nocturnas coroninegra, garcetas grandes y níveas, aunque también se pueden encontrar un sinnúmero de crustáceos y pequeños reptiles; pero también se denota la presencia de animales domésticos perros, gatos, y principalmente el cerdo.

### *Los espacios de enfoque para el desarrollo*

*Desarrollo local:* es el fin común para Engabao, este se concibe como un proceso reactivador de la economía y dinamizador de las sociedades locales que, mediante el aprovechamiento de los recursos existentes en el territorio y articulado con la cooperación pública y privada, es capaz de estimular y fomentar su crecimiento económico, generando empleos, ingresos y riqueza para la comunidad. Este se sustenta para el caso de la comunidad objeto de estudio en varios pilares a continuación.

*Educación:* la educación está llamada a ser un ente transformador para el desarrollo local, tiene un papel central en este proceso y es el de fortalecer en los niños, niñas, jóvenes y adultos, las capacidades necesarias para la autotransformación, permitiendo que los recursos humanos no emigren, sino que encuentren en la comunidad local un espacio de realización plena.

Todo ello debe afianzar el sentido de pertenencia y arraigo compartido, dispuestos a asumir responsabilidades colectivas para llevar adelante el desarrollo deseado por todos, este debe ser uno de los propósitos más relevantes de la educación.

Sin embargo, existen muchas falencias en este espacio que se han manifestado en los recorridos realizados, a los que se debe prestar atención esmerada en los siguientes aspectos del plan de marketing.

*Emprendimiento:* es obvio que una de las preocupaciones de cualquier gobierno es el desempleo, por lo que es necesario favorecer y apoyar los emprendimientos a través de la economía popular y solidaria, para disminuir este índice.

En la ley de la Economía Popular y Solidaria (LEPS), vigente en Ecuador, aprobada el 10 de mayo de 2011 y modificada el 23 de octubre de 2018, en la primera parte, capítulo primero, marco conceptual y clasificación, se define de la siguiente forma:

Art.- 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por Economía Popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

En la actualidad en Ecuador, se están implementando cuatro modelos económicos a saber: Privado, Público, Mixto y de Economía Popular y Solidaria (EPS). Esta última tiene tres formas legales de organización, las cuales se plasman en el:



Art. 8.- Formas de Organización. - Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares. (LEPS, Art. 8.)

En Ecuador, la Economía Popular Solidaria representa aproximadamente el 25 % del PIB; visto de esa manera es de gran importancia para la economía nacional, por lo que llevar a cabo un proceso de organización solidario es un gran reto para las economías locales, para ello es importante como se ha mencionado con anterioridad el pilar de la educación en la comunidad; mediante los valores compartidos de la comunidad permitirá trascender del tradicional individualismo al trabajo cooperado, solidario, con espacios para todos, entre otras bondades.

Este es el objetivo de la EPS que, además, aporta ciertas ventajas a sus integrantes, como: microcréditos, prioridades de compras, exoneraciones de impuestos, cupos en los supermercados, comisariatos, centros comerciales, etc. El apoyo por parte de la Junta Comunal y del Gobierno Descentralizado de Playas en la asesoría, y creación de EPS, es un factor objetivo, clave en el desarrollo endógeno local de Engabao.

*La salud:* cualquiera pudiera cuestionarse la incidencia de la salud, en el desarrollo de los servicios turísticos de la localidad, sin embargo, este es un subsistema dentro del gran sistema que es el desarrollo local. Contar con servicio de salud, de elevada profesionalidad de médicos, paramédicos, recepción y tratamiento de emergencias, entre otros, de forma accesible, de calidad, altamente tecnológico, es clave para las aspiraciones del turismo como fuente de desarrollo local de la comunidad, sobre todo, si se trata de que Engabao ofrece un espacio ideal para los deportes acuáticos extremos, como es el surf, para lo cual debe contar con un sistema de atención y prevención médica de calidad para el tratamiento de cualquier trauma que se pueda presentar.

*El turismo:* es otro de los principales espacios de enfoques para el desarrollo endógeno local de este y representa al mismo tiempo a través de la diversificación de sus servicios, una de las mayores fuentes de ingresos para esta comunidad.

Este se imbrica con la educación, el emprendimiento, y la economía popular solidaria, así como con la salud, aspecto que se trató anteriormente. En tanto, lo que se debe propiciar, promocionar y desarrollar, es el producto turístico que oferta Engabao, mediante el presente plan de marketing.

Se puede conceptualizar lo que es un producto turístico como una fusión armónica entre elementos materiales y espirituales dispuestos en un contexto determinado y específico, que pueden ser inamovibles como: las instalaciones, lugares geográficos, las tradiciones artesanales, entre otros, y dinámicos, como la calidad de los servicios, las variaciones de la animación cultural, los que varían en dependencia además de las expectativas de los turistas (Castelli, 2003).

(...) que trabajan intrínsecamente, y cuyo objetivo principal es buscar satisfacer un deseo o necesidad de recreación y cumplir con las expectativas que busca el turista, desde el momento en que planea realizar el viaje. Todos estos elementos desde el viaje, las personas, el destino, infraestructura y la experiencia del turista son los productos del ciclo económico del turismo, [que en su conjunto conforman el producto turístico]. (Ferrer, 2007, p. 68)

De las definiciones anteriores, se desprende que el producto tangible, no es más que: un producto que, “lleva impresa la idea del valor y el nivel de calidad, para satisfacer necesidades y deseos de los consumidores, sus atributos, sus beneficios, la razón del consumo y diseño” (Gullo y Pinheiro, 2005, p. 25).

El producto turístico tangible se diferencia del intangible porque, al ser palpable, le consiente al turista la posibilidad de medir concretamente su grado de calidad. Dentro de sus características se encuentran que es patente, medible, cuantificable, a través de su delineación y sus particularidades físicas que facilitan diferenciar si un producto es más atractivo que otro. Por ejemplo, la elección del destino turístico pudiera ser un ejemplo del producto tangible.

Para los períodos vacacionales, las personas receptan la marca del destino mediante la publicidad que se desarrolla en torno a este, si la marca es seductora al consumidor y representa los atributos

físicos del lugar, existe la probabilidad de que este imprima una diferencia a su favor, frente a los demás destinos a escoger.

Por su parte el producto turístico intangible, no se puede palpar físicamente, pero sí está presente en las decisiones del consumidor, este va desde las relaciones que establece el turista con el propio destino, sus atracciones, el placer y la satisfacción que le reporta, las experiencias del viaje, los recuerdos, el valor espiritual de la estancia, la ubicación que posee y que satisface otras necesidades de caminar y conocer otros espacios, cercanos a este; hasta los valores y satisfacción que imprime la cultura local, a través de la música, bailes tradiciones, etc.

Ambos son indispensables, indisociables y se complementan, de tal modo que si se vende un producto turístico (físico, tangible), la parte intangible del producto no puede separarse del producto mismo. Por ejemplo, supongamos que se adquiere una estancia en un hotel en un destino de sol y playa, cuando el huésped llega al lugar a recibir el producto por el que pagó, el personal de servicio interno encargado tendrá que estar presente para entregar el producto de forma amable, educada y mantenerse pendiente de las posibles necesidades del cliente, esto unido a los aspectos señalados en párrafos anteriores son parte de lo intangible dentro del mismo producto. Por lo tanto, en un servicio turístico tanto el producto en sí, como el vendedor y el comprador conviven en un mismo tiempo y espacio.

### *El marketing turístico*

A grandes rasgos el marketing turístico constituye una herramienta y a su vez un proceso que fundamenta un conjunto de competencias, las que difieren en su implementación, en tal sentido “(...) es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Kotler, 2010, p. 7).

Por su parte Aires y Nicolau (2010) aseguran que los objetivos de este tipo de marketing se hacen “(...) con el fin de satisfacer al cliente y proporcionar lucro, como consecuencia de la satisfacción de este” (p. 7). En este sentido esta definición se orienta al lucro, pero

concebido como el beneficio, provecho o utilidad que experimenta el consumidor, más allá del sentido central de una organización.

Todo ello con el objetivo de promover la necesidad de ahorro, y satisfacer las necesidades del mercado, influenciado por el crecimiento poblacional, la complejidad social y la búsqueda de satisfacción personal del turista.

En el mismo orden de análisis se presenta el marketing turístico como: “(...) un conjunto de actividades que facilitan la realización de intercambios, entre los diversos agentes que actúan, directa o indirectamente en el mercado de productos turísticos” (Kotler, 2002, p. 18).

### *El marketing ecológico*

En otro orden de ideas, el marketing ecológico o también denominado verde define un marco estratégico comercial a partir de las demandas de los consumidores y tomando en consideración un consumo responsable de los bienes y servicios que ofrece este sector de forma amigable con el medio ambiente (Peattie, 1995).

### *El marketing mix*

Este no es más que una serie de instrumentos que conforman una mezcla de mercadotecnia, con el objetivo de cumplir las metas propuestas por la organización, con el fin de efectuar los cuatro componentes del marketing:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción (Comunicación)

Arriaga Huerta (2012) al respecto señala que: “después de lograr enfocarnos en que es lo que realmente necesitan los consumidores, podemos hacer una segmentación de nuestros mercados

para facilitar la distribución y darle a cada uno lo que necesitan de nuestro producto” (p. 3).

*La comunicación:* incluye la propaganda turística, la publicidad, sin embargo, la comunicación va más allá de estas, admite además un diálogo con el cliente una retroalimentación constante. Esta debe tener la imagen de la empresa, los productos y servicios, que a través de los medios de comunicación adecuados van a maximizar el alcance de la información que se desea promocionar.

*La marca y la fidelidad a esta:* representa todos los valores y atributos del producto y/o servicio de una organización con características que la diferencia de las demás. Pero la marca es algo mucho más complejo que un simple nombre, por eso actualmente se utiliza el término Brand equity.<sup>2</sup>

La marca debe tener características que diferencian a un producto en particular de los demás, de tal forma que el cliente se sienta identificado o que la idea que esta representa llene la expectativa que percibe el turista.

*Las TIC en el desarrollo turístico:* las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) son un elemento clave de la industria turística para la comercialización, distribución y funciones de ajuste de la/las empresas turísticas, así de igual manera permite al turista optimizar tiempo y dinero durante la planificación como en el viaje de turismo. Además, facilitan a las empresas turísticas tener una presencia global y asociarse con otras empresas que complementen al producto turístico ofertado, también ayuda a la reducción de los costos operacionales y de comunicación a través de:

- Integración de buscadores web a los sistemas operativos de la empresa.
- Reducción del número de comunicaciones personales o telefónicas.

---

2 Brand Equity: Es un conjunto de activos y obligaciones inherentes a una marca registrada y a un símbolo, que es añadido al sustraído del valor proporcionado por un producto o servicio en beneficio de la empresa o de sus clientes.

- Autorización a los usuarios para acceder a la información que anteriormente solo se conseguía por el contacto directo con la empresa.

Las TIC desde la perspectiva de los ingresos, permiten aplicar precios flexibles y competitivos, de forma que facilita iniciar campañas publicitarias a bajo costo, maximizando las ventas (Cáceres, 2004).

### *La misión y visión de la comunidad Engabao*

#### *Misión*

Engabao es una organización social comunal que responde a los intereses económicos, políticos y sociales de sus habitantes, busca promover el desarrollo endógeno local sostenible, a partir de los propios recursos con que cuenta, a través de la dinamización del sector turístico, para generar atractivos que potencien el arribo de turistas nacionales y extranjeros, aprovechando los recursos naturales y culturales de una forma responsable, comprometidos con el cuidado medioambiental y el desarrollo comunitario sostenible, estableciendo alianzas con instituciones públicas, privadas y de economía popular solidaria; manteniendo como principios fundamentales la honradez, la responsabilidad, la solidaridad y la búsqueda de una sociedad más justa.

#### *Visión*

Al 2030, la comunidad Engabao tiene como visión: Ser una organización social, comunal de referencia en el desarrollo económico, político y social; reconocida como uno de los destinos turísticos referentes en la región costera del país, por su capacidad e incidencia en el desarrollo local sostenible, y en la preservación de los valores interculturales.

Los valores compartidos son:

- **Ética:** todos los procesos y proyectos que se gestionan y desarrollan en la comuna, se rigen bajo los principios éticos, fundamentales de la justicia y el respeto al ser humano.

- **Transparencia:** se considera que todos los miembros de la comuna tienen derecho a ser informados, de todas las acciones y procesos de desarrollo que se llevan a cabo, de forma oportuna y transparente, compartiendo la información abierta y democráticamente.
- **Respeto:** en la comunidad se promueve el respeto a las personas, sin importar estatus social, etnia, religión, género, costumbres, etc., lo que se busca es la convivencia solidaria, respetando las diferencias, pero en plena unidad para el desarrollo.
- **Compromiso:** los miembros de la comunidad, asumen la participación como eje central de todas las acciones a llevar a cabo, sin embargo, participar no es solo estar presente, es asumir compromiso y la participación de la mano con los sectores excluidos.
- **Equidad:** esta busca la igualdad de oportunidades para todos, sin discriminación de género, raza, religión, creencia política, ocupación o habilidad, así como el equilibrio con el medio ambiente de forma sostenible.
- **Solidaridad:** es un valor por excelencia que se caracteriza por la colaboración mutua que existe entre los individuos, la confraternidad para la solución de los problemas presentes en la comunidad, lo que sin duda permite superar las adversidades que se presenten.
- **Responsabilidad:** es el cumplimiento de forma consciente de los deberes y derechos de los miembros de la comunidad, de forma responsable, lo cual implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo. Se puede ver como la conciencia sobre las consecuencias que tiene todo lo que se hace o se deja de hacer.

### *Planteamiento del problema*

Engabao está en una fase incipiente de desarrollo y crecimiento del sector turístico, como base para el desarrollo endógeno local

de la comuna, además de que necesita un proceso de visualización de sus resultados y como oferta turística en la región.

En esta fase, se tienden a generar muchas acciones de forma asistémicas y no estructuradas en un plan propiamente dicho, lo cual acarrea costos, en ocasiones sobregirados, e inversiones no bien fundamentadas, con la intención de generar ganancias y utilidades a corto y mediano plazo.

Por lo anterior, es necesario contar con elementos indispensables para posicionar los productos turísticos que ofrece y que atesora como fortalezas, en el mercado territorial, y que la competencia establezca los sistemas de precios de mercado sobre base de la ley del valor, así como comunicar de forma clara los objetivos estratégicos de este sector, de forma que genere empleos, utilidades y riqueza a corto y mediano plazo, en función del desarrollo local.

### *Formulación del problema*

Ausencia de un plan de marketing que posicione los productos turísticos de Engabao y comunique objetivos estratégicos de este sector, de forma que genere empleos, utilidades y riqueza a corto y mediano plazo, en función del desarrollo local.

### *Objetivos del plan de marketing*

#### *Objetivo general*

Diseñar un plan de marketing, que de forma estructurada e integral posicione los productos turísticos de Engabao, comunique objetivos estratégicos de este sector, para la generación de empleos, utilidades y riqueza a corto y mediano plazo, en función del desarrollo local.

#### *Objetivos específicos*

- Esbozar de forma sintetizada los referentes teóricos para la elaboración del plan de marketing, a nivel internacional y en Ecuador.



- Diagnosticar el estado actual de Engabao, en los aspectos: social, económico, político, ambiental y turístico mediante la aplicación de herramientas para el análisis interno y externo de la organización comunal.
- Desarrollar una investigación de mercado, que permita el análisis de la competencia, para conocer las oportunidades y amenazas de esta.
- Elaborar una propuesta de plan de marketing estratégico, que contribuya al posicionamiento del sector turístico de Engabao y los productos que ofrece, acorde a la misión propuesta, que genere empleos, utilidades y riqueza a corto y mediano plazo, en función del desarrollo local.

## **Análisis del ambiente interno y externo**

### *Análisis políticos, económicos, sociales y culturales tecnológicos (PEST)*

#### *Aspectos políticos y legales*

La comunidad de Engabao está conformada por un comité político seleccionado por sus habitantes en el espacio de un año, si bien se efectúan muchas propuestas políticas en campañas, pocas o ninguna son materializadas debido al corto periodo que tienen las autoridades para llevarlas a cabo. A esto se le suman los conflictos políticos externos que afectan directa e indirectamente a la comunidad Engabao.

En los últimos años las disputas de tierras entre comuneros y empresarios que dicen ser dueños de determinadas parcelas en Engabao se han intensificado por lo que el acceso a la comunidad en ocasiones no es tan sencillo.

El incremento de estos conflictos puede llevar a una imagen desfavorable para los intereses económicos y sobre todo para las aspiraciones del desarrollo turístico de la comunidad, en función del desarrollo local; aunque los miembros de la comunidad se respaldan en sentencias judiciales a su favor y principalmente en el marco

legal de la Constitución de la República del Ecuador, la cual en su artículo 56 indica que: “Las comunidades, pueblos, y nacionalidades indígenas, el pueblo afroecuatoriano, el pueblo montubio y las comunas forman parte del Estado ecuatoriano, único e indivisible”.

Por otra parte, el artículo 57 plantea que: “Se reconoce y garantizará a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, de conformidad con la Constitución y con los pactos, convenios, declaraciones y demás instrumentos internacionales de derechos humanos, los siguientes derechos colectivos”.

1. Mantener, desarrollar y fortalecer libremente su identidad, sentido de pertenencia, tradiciones ancestrales y formas de organización social.
2. No ser objeto de racismo y de ninguna forma de discriminación fundada en su origen, identidad étnica o cultural.
3. El reconocimiento, reparación y resarcimiento a las colectividades afectadas por racismo, xenofobia y otras formas conexas de intolerancia y discriminación.
4. Conservar la propiedad imprescriptible de sus tierras comunitarias, que serán inalienables, inembargables e indivisibles. Estas tierras estarán exentas del pago de tasas e impuestos.
5. Mantener la posesión de las tierras y territorios ancestrales y obtener su adjudicación gratuita.
6. Participar en el uso, usufructo, administración y conservación de los recursos naturales renovables que se hallen en sus tierras.
7. La consulta previa, libre e informada, dentro de un plazo razonable, sobre planes y programas de prospección, explotación y comercialización de recursos no renovables que se encuentren en sus tierras y que puedan afectarles ambiental o culturalmente; participar en los beneficios que esos proyectos reporten y recibir indemnizaciones por los perjuicios sociales, culturales y ambientales que les causen. La consulta que deban realizar las autoridades competentes será obligatoria y oportuna. Si no se obtuviese el consentimiento de la comunidad consultada, se procederá conforme a la Constitución y la Ley.
8. Conservar y promover sus prácticas de manejo de la biodiversidad y de su entorno natural. El Estado establecerá y ejecutará

- programas, con la participación de la comunidad, para asegurar la conservación y utilización sustentable de la biodiversidad.
9. Conservar y desarrollar sus propias formas de convivencia y organización social, y de generación y ejercicio de la autoridad, en sus territorios legalmente reconocidos y tierras comunitarias de posesión ancestral.
  10. Crear, desarrollar, aplicar y practicar su derecho propio o consuetudinario, que no podrá vulnerar derechos constitucionales, en particular de las mujeres, niñas, niños y adolescentes.
  11. No ser desplazados de sus tierras ancestrales.
  12. Mantener, proteger y desarrollar los conocimientos colectivos; sus ciencias, tecnologías y saberes ancestrales; los recursos genéticos que contienen la diversidad biológica y la agrobiodiversidad; sus medicinas y prácticas de medicina tradicional, con inclusión del derecho a recuperar, promover y proteger los lugares rituales y sagrados, así como plantas, animales, minerales y ecosistemas dentro de sus territorios; y el conocimiento de los recursos y propiedades de la fauna y la flora. Se prohíbe toda forma de apropiación sobre sus conocimientos, innovaciones y prácticas.
  13. Mantener, recuperar, proteger, desarrollar y preservar su patrimonio cultural e histórico como parte indivisible del patrimonio del Ecuador. El Estado proveerá los recursos para el efecto.
  14. Desarrollar, fortalecer y potenciar el sistema de educación intercultural bilingüe, con criterios de calidad, desde la estimulación temprana hasta el nivel superior, conforme a la diversidad cultural, para el cuidado y preservación de las identidades en consonancia con sus metodologías de enseñanza y aprendizaje. Se garantizará una carrera docente digna. La administración de este sistema será colectiva y participativa, con alternancia temporal y espacial, basada en veeduría comunitaria y rendición de cuentas.
  15. Construir y mantener organizaciones que los representen, en el marco del respeto al pluralismo y a la diversidad cultural, política y organizativa. El Estado reconocerá y promoverá todas sus formas de expresión y organización.

16. Participar mediante sus representantes en los organismos oficiales que determine la ley, en la definición de las políticas públicas que les conciernen, así como en el diseño y decisión de sus prioridades en los planes y proyectos del Estado.
17. Ser consultados antes de la adopción de una medida legislativa que pueda afectar cualquiera de sus derechos colectivos.
18. Mantener y desarrollar los contactos, las relaciones y la cooperación con otros pueblos, en particular los que estén divididos por fronteras internacionales.
19. Impulsar el uso de las vestimentas, los símbolos y los emblemas que los identifiquen.
20. La limitación de las actividades militares en sus territorios, de acuerdo con la ley.
21. Que la dignidad y diversidad de sus culturas, tradiciones, historias y aspiraciones se reflejen en la educación pública y en los medios de comunicación; la creación de sus propios medios de comunicación social en sus idiomas y el acceso a los demás sin discriminación alguna.

Los territorios de los pueblos en aislamiento voluntario son de posesión ancestral irreducible e intangible, y en ellos estará vedada todo tipo de actividad extractiva. El Estado adoptará medidas para garantizar sus vidas, hacer respetar su autodeterminación y voluntad de permanecer en aislamiento, y precautelar la observancia de sus derechos.

La violación de estos derechos constituirá delito de etnocidio, que será tipificado por la ley. El Estado garantizará la aplicación de estos derechos colectivos sin discriminación alguna, en condiciones de igualdad y equidad entre mujeres y hombres.

A juzgar por lo que plantea la Constitución de la República del Ecuador, en los artículos mencionados, los comuneros están en todo su derecho, sin embargo, la agudización de estos conflictos no es menos cierto que inciden de forma negativa en el desarrollo local sostenible de este recinto, ya que este depende en su gran mayoría de la generación propia de recursos y servicios, y en una menor proporción de los que son enviados desde la cabecera cantonal.

### *Aspectos económicos*

La prefectura del Guayas, el Gobierno Nacional y el Municipio de Playas han implementado programas de capacitación y emprendimiento, para fomentar el desarrollo turístico de la zona y promover el turismo en la comuna.

Este último como es conocido, es una de las principales fuentes de ingreso en la zona y de la comunidad, sin embargo, primeramente, no son suficientes y, en segundo lugar, se está hablando de programas de capacitación donde las personas implicadas no lo concluyen, ya que en muchos casos se realizan sin un diagnóstico previo de las necesidades de capacitación de los comuneros.

Por otro lado, la agricultura ha ido en detrimento, dado que la zona es azotada por períodos de fuerte sequía. Por otra parte, no se dispone con capacidades instaladas del sector industrial transformativo, como también es escasa la disponibilidad de recursos monetarios para la inversión.

Por todo lo anterior, la comunidad ha hecho de la pesca y de los servicios turísticos su principal fuente de ingreso; sin embargo, estos se ven amenazados por otros factores, entre los que se destacan: el estado de la infraestructura, las vías de comunicación, caminos y carreteras, la insuficiencia de instalaciones hoteleras, la higiene comunal, donde se aprecia la crianza no estabulada de animales que deambulan por las calles, principalmente cerdos, y el detrimento de los servicios básicos, entre otros.

En conclusión, aunque la comunidad posee recursos naturales que le dan fortaleza, está amenazada por factores políticos y económicos que impiden su desarrollo.

### *Aspectos sociales y culturales*

La provincia de Guayas, en el orden cultural, está compuesta por las etnias, afroecuatoriana, montubios, blancos, cholos y mestizos; en la comunidad Engabao, la mayor parte de la población que habita son cholos, quienes tradicionalmente han habitado en la Ruta del Sol, Santa Elena y Vía a la Costa en general.

El número de personas en las familias de la comunidad se ha incrementado en los últimos años, lo cual hace más compleja la

labor de educación debido a la escasez y exiguo estado constructivo de las instalaciones educativas, que no son suficientes para la cantidad de estudiantes.

Por su parte, atesora riquezas culturales que se han preservado dentro de las que se pueden mencionar las artes culinarias, las costumbres tradicionales, como forma de vestir, la artesanía local, entre otras y que pueden potenciarse a la par con el desarrollo turístico.

### *Aspectos tecnológicos*

Las bondades que ofrecen las TIC en la actualidad son necesarias en cualquier parte del mundo, la comunidad Engabao no es la excepción. El limitado acceso a las tecnologías es uno de los problemas que aqueja a la comuna, el restringido acceso a internet, la poca cobertura celular es uno de los factores a considerar para la generación de desarrollo en un mundo cada vez más conectado.

Pero las limitaciones tecnológicas no sólo pueden restringirse a ello, la logística en las diferentes unidades educativas del sector hace que las futuras generaciones de la comunidad no puedan tener una idea básica de la utilización de estos equipos y los múltiples beneficios que proporcionan.

En el área de la salud genera un impacto negativo, ya que no solo retrasa la rapidez de los procesos, sino también se ve reflejado en el bienestar de los habitantes. La tecnología médica es necesaria para la elaboración de diagnósticos, seguimiento o tratamiento de enfermedades, y mucho más importante si se quiere convertir en una potencia turística, la cual va de la mano con los servicios médicos.

En el presente, la tecnología es inherente al emprendimiento, por medio de esta se pueden generar comunicaciones masivas que ayudan a publicitar los negocios, el turismo podría aumentar notablemente en este contexto gracias al internet y sus beneficios, de esta forma se podrá incrementar el desarrollo local de la comunidad.

Finalmente, el concepto moderno de tecnologías no solo incluye aquellos dispositivos mecánicos, electrónicos, robotizados e inteligentes creados por el hombre para hacer más manuales y accesibles las operaciones que se desarrollan, sino que encierran aspectos tangibles también como, la descripción de procesos, algo-

ritmos, metodologías, programas, que, basados en la ciencia, se han fundido con la tecnología.

Hace algunos años, la ciencia se consideraba solo una actividad intelectual, separada de la tecnología, pero con el transcurso del tiempo estas dos áreas se han complementado. La fusión de las relaciones entre ciencia y tecnología a través del tiempo ha dado lugar a un término conocido como tecnociencia en el mundo contemporáneo.

Es obvio que la comunidad Engabao está lejos de un desarrollo tecnológico que la sitúe en lugares relevantes en el ámbito territorial, sin embargo, todos sus esfuerzos deben estar encaminados a una progresiva consecución de este objetivo.

### *Conclusión análisis PEST*

Si bien es cierto que el factor político no se presenta tan favorable para la realización de las aspiraciones de la comunidad, es preciso plantear que con las fortalezas con que cuentan, y la potenciación de los conocimientos necesarios, se puede lograr un proyecto atractivo para la zona, e inclusive contar con la cooperación de todos los entes políticos, internos y externos a esta, en función de lograr un entendimiento y una posición de ganar, ganar que beneficie a sus habitantes.

Existen varias oportunidades de mejorar el aspecto socioeconómico de la comuna, sin embargo, hay que realizar un manejo eficiente de los recursos de forma conjunta, con el apoyo de la comunidad, la empresa privada, todo para el beneficio de los pobladores y el desarrollo sostenible.

Si bien es cierto que existen obstáculos que pudieran limitar el desarrollo y ejecución de proyectos que están en proceso, no es menos cierto que no son tan relevantes como para impedir la materialización de estos.

El desarrollo tiene que ser gestado por los propios miembros de la comunidad, solo así, de forma sentida, se contará con una mejora continua en la educación, en la salud, la cultura y en otros aspectos de la vida social, teniendo como medio de tracción principal, los servicios turísticos de la comuna, y el compromiso de todos

los pobladores a generar un valor agregado, que se quede en los marcos de la comunidad.

### *Análisis Porter*

#### *El poder de negociación de los clientes*

En las cinco fuerzas de Porter, el poder de negociación de los clientes hace referencia a la coacción que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas, para conseguir que se ofrezcan productos de mayor calidad, mejor servicio y precios más bajos.

Para el análisis específico de Engabao se pueden considerar dos tipos de clientes, el primero serán los internos o clientes locales, con los cuales no se ha constatado mayor poder en la negociación, ya que existen numerosas alternativas, con buenos servicios y precio accesibles, pero con pocos bienes sustitutos, entonces el nivel de presión para conseguir precios más bajos es ínfimo.

Por otro lado, existe un cliente externo, que no es más que aquel que viene de otros lugares fuera de la comuna, buscando servicios de calidad, ya sea por la corta distancia de este balneario de Guayaquil, o de otras partes del territorio, con demandas específicas de surf, playa, sol, tranquilidad, comida de calidad, entre otras.

Algo similar ocurre con esto, los oferentes poseen el control de la negociación y de la oferta del precio que se puede proponer, sin que estos riposten con presión, dado que el servicio implícito de lo que se ofrece es de calidad, es decir es un tipo de acuerdo fortuito, de los pequeños negocios en cuanto al precio se refiere, que ejerce presión sobre terceros, dado que operan en condiciones de competencia perfecta y poseen conocimiento de la información de los precios en el mercado.

#### *El poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores tiende a impactar de forma negativa en los costos y la competitividad de los pequeños negocios, ya que no son grandes compradores de elevados volúmenes de insumos, es decir, su capacidad para imponer precios y condiciones al proveído depende de varios factores.



Dadas las características de Engabao, el relativo difícil acceso a este ya que es un punto terminal, y no de tránsito, además de ser una comunidad donde no hay muchas inversiones, y las que existen son por lo general de los propios moradores, es fácil saber que se está en una situación donde habrá varios compradores y pocos proveedores, los cuales tienen poder de negociación, por lo que el proveedor decidirá cuándo, cómo, y a qué precio va a vender.

Sin embargo, en el caso objeto de análisis se da algo curioso y es que sin pretenderlo se ha producido una integración vertical hacia adelante, avanzando en la cadena de valor.

Tal es el caso que, los pequeños negocios familiares que expenden comidas son proveídos por los mismos miembros de la familia que se dedican a la pesca, y actividades afines, es decir, se enfocan en la materia prima disponible, en la propia comunidad o de rápido y fácil acceso, de modo que siempre logran tener de primera mano los insumos respectivos, lo cual les permite reducir los costos, ser más competitivos y fijar precios módicos.

Con respecto al resto de los insumos, como los líquidos y las bebidas, no dependen directamente de los proveedores familiares, por lo que nos encontraremos en una situación en la que el poder de los proveedores sí ejerce presión sobre los mismos, pero pueden compensar los altos precios reduciendo los costos de los insumos que son provistos por los familiares, logrando así la sostenibilidad del negocio.

### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

La posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores a un mercado es un elemento de suma importancia para medir la rentabilidad de este. La facilidad o dificultad está dada por las barreras de entrada y salida que pueden ser de diversos tipos, y obstaculizar o imposibilitar la entrada de nuevos competidores, también pueden ser naturales o creadas.

Porter identificó seis barreras de entradas de nuevos competidores, que podrían usarse para dotar a la o las organizaciones de una ventaja competitiva, es decir una economía de escala.

En opinión de los autores, las que se ponen de manifiesto en la comunidad Engabao, son las siguientes:

- Menores costos en materias primas, como se planteó en el análisis del poder de negociación de los proveedores, las empresas integradas de forma vertical pueden tener menores costos de materias primas, al ser ellas mismas las productoras de estas, en este caso proveídas por miembros de la familia. Esto puede considerarse como una barrera de entrada a los competidores.
- La segunda está relacionada con localización geográfica extraordinaria que tienen los pequeños negocios relacionados con la venta de comidas para el sector turístico, al estar muy cerca del proveedor, en el caso específico que se estudia, este es Puerto Engabao, que es donde se provee toda la materia prima. Por lo tanto, el hecho de estar cerca del cliente les permite a estas pequeñas empresas participar de la competencia, logrando que la distancia no encarezca el producto y de este modo es otra barrera a la entrada de nuevos competidores.
- La lealtad de los consumidores es otra de las barreras de algunos productos plenamente afianzados en la mente del consumidor que difícilmente podrán ser desplazados, como por ejemplo el arroz marinero, el ceviche de camarón, cuya ventaja competitiva es la calidad y cantidad que se oferta a un precio módico y esto está fusionado al hecho además de la lealtad a la cercanía y al proveedor.
- Finalmente, otra de las barreras es que al ser una comuna reconocida de forma constitucional en el artículo 57 de la Constitución del Ecuador, en el derecho colectivo cuatro, cinco y seis se plantea:

Conservar la propiedad imprescriptible de sus tierras comunitarias, que serán inalienables, inembargables e indivisibles; mantener la posesión de las tierras y territorios ancestrales y participar en el uso, usufructo, administración y conservación de los recursos naturales renovables que se hallen en sus tierras. Por lo tanto, esto es controlado por la comuna, debido a que son ellos quienes emiten los permisos para que los competidores puedan participar en negocios dentro de Engabao.

El planteamiento estratégico sería permitir la entrada a la competencia solo si va a invertir una suma importante de dinero dentro de la comunidad y así potencializar el turismo del lugar; caso contrario, si el competidor ofertará lo mismo que tiene en la actualidad, lo mejor es no dejarlo participar y de ese modo no se fuguen las ganancias del territorio. Esto está relacionado con la siguiente barrera de entrada a la competencia.

#### *Amenaza de productos o servicios sustitutivos*

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que poseen características similares, aunque no idénticas y que fácilmente se pueden sustituir por el otro, dada cualquier eventualidad, es decir, pueden verse como alternativas probables en las decisiones del consumidor. Ante dos opciones, una puede no compartir ninguna característica con la otra, pero es una alternativa aceptada y el consumidor es indiferente.

Hasta el momento en la comuna, dada la diversidad de productos identitarios como el surf, la pesca deportiva, sin fines comerciales, las comidas, entre otros, no se presenta amenazas de productos o servicios sustitutivos, aunque en un futuro inmediato si lo puede haber, como es el caso de la construcción del Hotel Caribao, que puede actuar como amenaza de un servicio o producto sustituto.

#### *Rivalidad entre competidores existentes*

La rivalidad entre competidores se produce cuando las empresas luchan por una posición en el mercado, utilizando diversas tácticas; por ejemplo, la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos entre otras.

De hecho, existen autores que sostienen que la rivalidad siempre va a existir, y es necesaria porque deviene como motor impulsor del desarrollo, más aún cuando son muchas las personas que desean tener empleos, ingresos decorosos que les permita adquirir otros bienes y servicios.

En la comunidad objeto de análisis, si bien es cierto que la mayor fortaleza y oferta se encuentra en la gastronomía, no necesariamente ofrecen lo mismo, tiene ciertas variantes dentro del menú

y tampoco está saturado el mercado, por el momento garantiza dividendos ventajosos para todos los competidores, claro está, sin analizar la magnitud del negocio ni el capital invertido, este último es uno de los factores más influyentes para mantener cierto equilibrio en cuanto a la rivalidad.

### *Conclusiones de las cinco fuerzas de Porter*

El análisis de las fuerzas de Porter, para el caso específico de Engabao, en síntesis, puede resumirse en:

- Se debe controlar la competencia externa, al menos la que no produzca inversiones de peso, que mediante su demanda directa o indirecta propicie el impulso de otros negocios en función del desarrollo endógeno local.
- Que la competencia interna sea ajustada con base en no sobresaturar el mercado, y que los proveedores sean seleccionados cuidadosamente, además de continuar asegurando que la materia prima sea obtenida en el lugar o cerca de él.

### *Análisis de la competencia*

#### *La competencia directa*

En el marketing es necesario tener un conocimiento apropiado y extenso de toda la competencia en su conjunto, con el objetivo de fijar las posturas y formas de actuaciones comerciales y promocionales, donde influyen las decisiones de las empresas.

La competencia directa se refiere a todos aquellos negocios que venden un producto igual, o casi igual al otro competidor y que lo hacen en el mismo mercado, con precios semejantes, es decir, que buscan a los mismos clientes, para venderles prácticamente lo mismo.

Engabao tiene un potencial y atractivo turístico, debido a que su playa es limpia, su clima es cálido y sus aguas son de olas empinadas propicias para el surf. Cuenta con hosterías y restaurantes a elección del turista, ofreciendo diversos platos de mariscos, pescados entre otros y está ubicado a menos de hora y media de la ciudad de

Guayaquil. Su competencia directa es Playas, ya que es mucho más cercana a la ciudad y las vías de acceso son factibles para el turista.

### *La competencia indirecta*

La competencia indirecta está conformada por todos los negocios que intervienen de forma paralela al mercado y a los clientes, buscando satisfacer las mismas necesidades, pero de forma diferente con productos sustitutos.

La comunidad Engabao tiene algunos sectores que son competencia directa para ellos, entre estos figuran: Salinas, Montañita, Manta, Los Frailes, Mompiche, Salango, Canoa, etc., que también tienen diferentes atractivos turísticos, y cuentan con múltiples opciones en cuanto hospedaje para los turistas.

### *Conclusiones sobre la competencia*

- Engabao es un contexto organizacional comunal, exclusivo, donde la seguridad es un factor esencial que predomina a la hora de elegir a qué destino ir a pasar un momento ameno, agradable, ya sea solo, o con la familia. Esto representa una fortaleza, y es lo que distingue a la comunidad en la competencia con el resto de los destinos turísticos.
- Por otro lado, su excelente gastronomía, con sus platos distintivos, hace de esta un producto atractivo que concibe que muchos turistas la han denominado la ruta del sabor y han asistido al lugar solo a probar esas delicias.

### *Análisis FODA*

El análisis FODA es una conocida herramienta estratégica que inicialmente fue diseñada para el estudio de la situación de la empresa, sin embargo, ha transgredido el ámbito empresarial para ser utilizada en diversas esferas de la vida social, tal es el caso para la comunidad objeto de estudio. Su principal objetivo consiste en ofrecer un claro diagnóstico, para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

La matriz DAFO separa por tanto el análisis en externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades), y se divide en cuatro cuadrantes que indican el posicionamiento estratégico de la organización. Una vez concluido el análisis DAFO, se trata de aprovechar las fortalezas, para potenciarlas con las oportunidades que ofrece el entorno, y reducir las amenazas, mitigando o eliminando los puntos débiles. A continuación se presenta el análisis FODA de la comunidad Engabao

**Tabla 1. Análisis de la matriz de Heinz Wehrich (DAFO)**

<b>Análisis interno</b>	<b>Análisis externo</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia de servicios gastronómicos con adecuada atención al cliente e infraestructura.</li> <li>2. Contar con recursos naturales de sol, playa y surf, de gran atracción turística.</li> <li>3. Contar con tierras para el desarrollo de la agricultura.</li> <li>4. Desarrollo de la pesca, como fuente principal de empleo, y para su autoabastecimiento local.</li> <li>5. Alto sentido de pertenencia a la comunidad y elevado nivel de empoderamiento.</li> <li>6. Contar con personal hospitalario y presto a fortalecer el desarrollo local.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de expansión de la industria pesquera y transformativa a través de proyectos con capital privado.</li> <li>2. Oportunidad que brinda el enclave geográfico, para el turismo de temporada, en comparación con otros espacios turísticos.</li> <li>3. Posibilidad de desarrollo de la demanda indirecta de servicios no turísticos, de negocios complementarios paralelo a la demanda turística.</li> <li>4. Programa de desarrollo de viviendas como hospedaje comunitario familiar, auspiciado por la fundación NOBIS.</li> <li>5. Existencia de programas y proyectos auspiciados por organizaciones internacionales (ONG- PNUD), que financian planes de desarrollo a escala territorial.</li> <li>6. Presencia de IES desarrollando investigaciones y diagnósticos, para la capacitación y emprendimientos de nuevos proyectos.</li> </ol>

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia de animales domésticos sin control epidemiológico deambulando por las calles, lo que condiciona la proliferación de enfermedades.</li> <li>2. Limitada oferta laboral en la comuna.</li> <li>3. Proliferación de actividades ilícitas, condicionado por el desempleo entre otros factores.</li> <li>4. No se cuenta con un cuerpo de seguridad policial que garantice los derechos de los ciudadanos engabadeños.</li> <li>5. Bajo nivel de accesibilidad de las TIC.</li> <li>6. Escaso dominio de lengua foránea en función de los emprendimientos turísticos.</li> <li>7. No cuenta con una red de locales comerciales, que satisfagan la demanda y sobre todo en temporada de alto arribo de turistas.</li> <li>8. No posee una infraestructura de un Malecón que funja como barrera ante el riesgo de penetraciones del mar y a su vez, como mirador turístico.</li> <li>9. Limitada participación de entidades bancarias para el desarrollo local, lo que genera el incremento de préstamos ilegales (usureros).</li> <li>10. Presencia de profesionales de la salud altamente calificados pero que no cubren la demanda de estos servicios.</li> <li>11. Limitada atención a los pacientes en el subcentro de asistencia médica, que no cubre las 24 horas, los siete días de la semana (feriados-fin de semana).</li> <li>12. Escaso abastecimiento de los servicios farmacéuticos.</li> <li>13. Necesidad de mejorar la infraestructura y las vías de acceso de los Subcentros de Salud, para el desarrollo local.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Éxodo de personas foráneas en busca de empleo, que incrementa la oferta de trabajo, que no es cubierta por las demandas del sector empresarial.</li> <li>2. Zonas turísticas aledañas en expansión y desarrollo (General Villamil Playas, Data, Posorja).</li> <li>3. Conflictos políticos originados por el dominio del control económico que ocasiona la pérdida de la soberanía comunal territorial.</li> <li>4. Entrada de nuevos competidores NOBIS, CARIBAO.</li> </ol>

<ol style="list-style-type: none"><li>14. Limitado incentivo a los médicos rurales que laboran en condiciones más escabrosas.</li><li>15. Elevada presencia de vectores, escaso control animal (Porcino, canino, entre otros) y el poco compromiso e involucramiento de la comunidad.</li><li>16. Proliferación de violencia intrafamiliar y escasa ejecución de planes y proyectos de prevención de la violencia.</li><li>17. Inexistencia de procesos educativos en función del desarrollo local, lo cual condiciona la necesidad de capacitación.</li><li>18. Detrimento de los servicios básicos indispensables para el desarrollo familiar y de la industria.</li><li>19. Escasa introducción tecnológica para el desarrollo local.</li><li>20. Inexistencia de un centro para la gestión integrada del talento humano.</li><li>21. Escaso aprovechamiento de las potencialidades del sector agrícola.</li><li>22. Deterioro de la infraestructura de las unidades de educación.</li><li>23. Limitado abastecimiento de recurso material, logístico y TIC.</li><li>24. Inexistencia de espacios lúdicos-recreativos para niños y adolescentes.</li><li>25. Limitada responsabilidad corporativa de las empresas con el sector educativo.</li><li>26. Demanda insatisfecha en temporada alta de demanda de hospedaje comunitario.</li><li>27. Escasos manejo de señalética, así como de ruta de evacuación y de riesgo.</li></ol>	
---	--

*Nota.* Autores con participación de la comunidad (2020).



Como se puede ver en la tabla 1, en el análisis interno de la organización, la comunidad Engabao posee una serie de fortalezas que la hacen distintiva, mientras que sus debilidades son mucho mayores, lo que, unido a las amenazas, implica que se debe trabajar mucho al interior de la organización, para revertir estas debilidades mediante las oportunidades que le brinda el entorno y con las fortalezas que tiene disponibles.

### *Conclusión análisis FODA*

#### *Estrategia Debilidades-Amenazas-(Mini-mini)*

1. Atenuar la presencia de animales domésticos sin control epidemiológico deambulando por las calles, lo que condiciona la proliferación de enfermedades, a través de la construcción de un sistema de establos para la raza porcina y una oficina de control y protección animal para la raza canina.
2. La limitada oferta laboral en la comunidad debe potenciarse con el desarrollo de los emprendimientos en el sector turístico, ya sea en los servicios gastronómicos o en forma de alojamientos comunitarios, lo cual permitirá disminuir la amenaza uno.
3. Aminorar la proliferación de actividades ilícitas, condicionado por el desempleo entre otros factores. Esta acción está relacionada con la anterior.
4. Se debe concertar con los servicios policiales la posibilidad de contar con un cuerpo de vigilancia y seguridad policial motorizados, que garanticen los derechos de los ciudadanos engabadeños. De igual modo una alternativa viable sería crear cuerpos de vigilancia comunitaria (CVC) conformados por los propios miembros de la comunidad.
5. Se deben emprender acciones de forma conjunta con empresas de comunicaciones para garantizar un mayor nivel de accesibilidad de las TIC, lo cual potenciará las comunicaciones y la divulgación del producto turístico que oferta Engabao.
6. Concertar capacitaciones con entidades educativas a través de proyectos, para elevar el dominio de lengua foránea en fun-

ción de los emprendimientos turísticos, a la vez los negocios implicados en estas acciones deben emprender gestiones por cuenta propia en este sentido.

7. Fomentar redes de locales comerciales, que satisfagan la demanda y sobre todo en temporada de alto arribo de turistas, esto permitirá atenuar las amenazas dos y tres.
8. Crear un fondo común mediante la aportación monetaria de todos los negocios que operan en la franja cercana al mar para llevar a cabo la infraestructura constructiva del Malecón, que funja además como barrera ante el riesgo de penetraciones del mar y a su vez, como mirador turístico. Este a su vez generará un atractivo más, contribuyendo a mitigar las amenazas dos y tres.
9. Facilitar de forma paulatina el desarrollo de banca privada a través de acuerdos para atenuar la limitada participación de las entidades bancarias en función del desarrollo local, disminuyendo el incremento de préstamos ilegales (usureros). Otra alternativa viable sería crear, con capital propio de los miembros de la comuna, una Cooperativa de Ahorros, que cumpla con estas funciones.
10. Incrementar la presencia de profesionales de la salud altamente calificados que cubran la demanda de estos servicios, para la población local y para las personas en calidad de turistas que puedan arribar de forma pendular a la comunidad.
11. Esta debilidad, se puede eliminar con las acciones que se realicen en la debilidad diez.
12. Proyectarse por la búsqueda de proveedores que garanticen el abastecimiento de los servicios farmacéuticos.
13. Continuar con las acciones de mejora de la infraestructura y las vías de acceso en general y en específico a los Subcentros de Salud, para el desarrollo local.
14. Implementar, un Centro de Gestión de Talento Humano (CGTH) para la comuna, que promueva políticas de incentivo a los médicos rurales, que laboran en condiciones más escabrosas.

15. Las acciones contenidas en la disminución de la debilidad uno, pueden dar solución a la elevada presencia de vectores, escaso control animal (porcino, canino, entre otros) y el poco compromiso e involucramiento de la comunidad.
16. Proyectarse por la creación de un centro de salud mental, para que de forma preventiva y de conjunto con salud, desarrollen charlas educativas, entre otras, en función de disminuir la violencia intrafamiliar y escasa ejecución de planes y proyectos de prevención de la violencia.
17. La creación de un Centro de Gestión de Talento Humano para la comuna, propuesto en la debilidad catorce, permitirá llevar a cabo acciones de capacitación y formación de los recursos laborales que propicien procesos educativos en función del desarrollo local, lo cual condiciona la necesidad de esta.
18. Aprovechar las oportunidades del entorno en cuanto a acceso a financiamientos otorgados por las organizaciones como el PNUD, para mediante proyectos, mejorar los Servicios Básicos indispensables para el desarrollo familiar y de la industria.
19. Esta debilidad se puede revertir mediante las acciones que se plantean en la debilidad 18.
20. Aprovechar las oportunidades que brinda el entorno en cuanto a la presencia de IES que realizan investigaciones y proyectos, para la creación de un Centro para la Gestión Integrada del talento humano. Con este de seguro que se atenuarán muchas de las debilidades señaladas.
21. La búsqueda de financiamientos externos, así como la inversión endógena, debe proyectarse por un incremento de las potencialidades del sector agrícola, el cual a su vez provocará una sinergia para el sector turístico como proveedor de materia prima, e insumos para su actividad.
22. De igual forma lo planteado en la alternativa de acción de la debilidad veintiuno, en cuanto a la obtención de financiamientos externos contribuirá a atenuar el deterioro de la infraestructura de las unidades de educación.

23. Las acciones en este sentido están relacionadas con las alternativas que se plantean en la minimización de la debilidad cinco.
24. Propiciar la habilitación de espacios lúdicos-recreativos para niños y adolescentes, mediante la creación de parques u otros espacios de coordinación con las entidades de cultura.
25. Concertar y concientizar a las empresas que operan en el entorno de la comunidad, a que asuman una responsabilidad empresarial corporativa con el entorno, sobre todo para la reactivación del sector educativo, y luego este tributará al desarrollo empresarial.
26. Esta debilidad, de no ser atendida con prontitud, está amenazada con las acciones de NOBIS y CARIBAO, los que se perfilan como competidores poderosos para satisfacer la demanda de hospedaje.
27. Concertar con la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) del Ecuador, el adecuado manejo de señalética, así como de las rutas de evacuación y de riesgo.

#### *Estrategia Debilidades-Oportunidades-(Mini-maxi)*

Según la tabla 1, existen varias oportunidades en el entorno engabadeño; la correcta utilización y maximización de estas permitirá atenuar la mayoría de estas debilidades.

1. La posibilidad de expansión de la industria pesquera y transformativa a través de proyectos con capital privado es una oportunidad que generará un valor agregado que quedará en los marcos de la comunidad, además potenciará otros objetos económicos como es la construcción del espigón para el atracado de las embarcaciones de los pescadores.  
Una industria a partir de los residuos del pescado pudiera ser esencial para la elaboración del balanceado, para la crianza animal estabulada. A su vez todo ello generará más empleo en la comunidad, permitiendo disminuir la debilidad dos, en este orden, si hay empleo disminuirá la proliferación de acti-

vidades ilícitas, así como la violencia familiar, condicionados entre otros factores por el desempleo, con lo cual se atenúa la debilidad tres.

Con los ingresos que logre recaudar la comuna, por el accionar de estas industrias se potenciará de forma paralela redes de locales comerciales, que satisfagan la demanda y sobre todo en temporada de alto arribo de turistas (debilidad siete), así como la creación de un fondo común mediante la aportación monetaria para llevar a cabo la infraestructura constructiva del Malecón (debilidad ocho).

Esta y muchas otras son las ventajas que deben maximizarse en función del desarrollo local de la comunidad.

2. La oportunidad que brinda el enclave geográfico, para el turismo de temporada, en comparación con otros espacios turísticos de la región, ya es conocida por sus habitantes, por lo que aprovecharla es tarea de todos los miembros de la comunidad, esta oportunidad es clave para minimizar un gran cúmulo de debilidades.
3. La alternativa de desarrollo de la demanda indirecta de servicios no turísticos de negocios complementarios, paralelo a la demanda turística es palpable, en este caso se pueden minimizar debilidades relacionadas con la escasez de productos culturales autóctonos de la región, la limitada animación turística que reclama de la cultura artística, la creación de agencias de renta y servicios de lavado de autos, todo ello contribuirá a generar empleos, renta y riqueza para la comunidad.
4. El programa de desarrollo de viviendas como hospedaje comunitario familiar, auspiciado por la fundación NOBIS, es visto para muchos como una oportunidad, la cual, si bien rindió sus frutos en años pasados, debe reactivarse de forma sistemática, ya que es necesario renovar el equipamiento logístico de las habitaciones, así como el estado constructivo que se ha deteriorado producto de la salinidad. Lo anterior depende de la voluntad de la comuna, sus miembros, así como de la fundación NOBIS.

5. La existencia de programas y proyectos auspiciados por organizaciones internacionales (ONG- PNUD), que financian planes de desarrollo a escala territorial, es una oportunidad poco aprovechada por la comunidad ya que existen en sus habitantes limitaciones en lo relativo al conocimiento para la formulación y gestión de estos proyectos, sin embargo, existe otra oportunidad que puede ir de la mano con esta y es la oportunidad seis.
6. Esta se relaciona con la presencia de Instituciones de Educación Superior (IES) desplegando investigaciones y diagnósticos, para la capacitación y emprendimientos de nuevos proyectos; por lo tanto, como una necesidad, se debe acercarse a la comunidad a estas instituciones para capacitar a sus miembros en este sentido.

#### *Estrategia Fortalezas-Amenazas- (Maxi-Mini)*

Las fortalezas con las que cuenta la comunidad Engabao para hacerle frente a las amenazas latentes del entorno se basan en:

1. Presencia de servicios gastronómicos con adecuada atención al cliente e infraestructura. Estos, si se despliegan pueden generar empleos para la comunidad, permitiendo minimizar la amenaza uno.
2. Maximizar la fortaleza de contar con recursos naturales de sol, playa y surf, de gran atracción turística permitirá atenuar las amenazas que representan otras zonas turísticas en expansión, como Playas, Posorja, entre otros.
3. El hecho de contar con fortalezas como: grandes extensiones de tierras para el desarrollo de la agricultura hacen de Engabao un sitio privilegiado, esto puede maximizarse, en función de producir todos los productos agrícolas necesarios para las ofertas de gastronomía, la generación de empleos y fuente de materia prima para el desarrollo de la industria local. Lo anterior podrá hacerle frente a la amenaza tres, respecto a la entrada de nuevos competidores, que poseen buenos servicios

- turísticos, pero no completan el ciclo al no estar dotados de recursos agrícolas fértiles y en capacidad de producción.
4. La pesca, continúa siendo la fuente principal de empleo, y para su autoabastecimiento local, lo cual requiere de atención y de ciertas inversiones que propicien un mayor crecimiento y diversificación, así como la reducción de la contaminación en el área de Puerto Engabao. Esto lo hace distintivo de otras zonas turísticas y por lo tanto minimiza la amenaza dos.
  5. El alto sentido de pertenencia a la comunidad y elevado nivel de empoderamiento es una fortaleza a considerar, para enfrentar las amenazas y debilidades que se presentan, hasta el momento sus habitantes se manifiestan de este modo, pero de no maximizarse a través del desarrollo de servicios básicos de comunicación, de salud, de infraestructura educativa, entre muchos otros más que constituyen necesidades sentidas de los habitantes, puede condicionar que las personas emigren hacia otras zonas donde encuentren lo antes mencionado.
  6. Contar con personal hospitalario y presto a fortalecer el desarrollo local es otra de las fortalezas distintivas de la comuna, sin embargo, esta va de la mano con lo que se ha indicado en párrafos anteriores, si no se buscan alternativas, fuentes de financiamiento, etc. para impulsar el desarrollo desde la misma comunidad, puede conducir a un detrimento de esta fortaleza.

#### *Estrategia Fortalezas-Oportunidades- (Maxi-Maxi)*

Las fortalezas con las que cuenta la comunidad se vigorizan con las oportunidades que brinda el entorno, para ello se debe maximizar ambas, y se basan en:

1. La presencia de servicios gastronómicos con adecuada atención al cliente e infraestructura se potencia si se maximizan las oportunidades en cuanto a la posible expansión de la industria pesquera y transformativa a través de proyectos con capital privado, contemplada en la oportunidad uno.

2. Maximizar la fortaleza de contar con recursos naturales de sol, playa y surf, de gran atracción turística se complementa con la oportunidad cuatro, relacionada con el programa de desarrollo de viviendas como hospedajes comunitarios y familiares, auspiciados con el Proyecto NOBIS.
3. La oportunidad cinco, que brinda el entorno y que expresa la existencia de programas y proyectos de organizaciones internacionales para el desarrollo puede maximizar la fortaleza de contar con grandes extensiones de tierras para el desarrollo de la agricultura, en función de elevar las producciones agrícolas necesarios para las ofertas gastronómicas de los negocios, generación de empleos y fuente de materia prima para el desarrollo de la industria local.
4. A su vez la oportunidad cinco, también puede maximizar el desarrollo pesquero, el cual requiere de atención y de ciertas inversiones que propicien un mayor crecimiento y diversificación, así como la reducción de la contaminación en el área de Puerto Engabao.
5. El alto sentido de pertenencia a la comunidad y elevado nivel de empoderamiento es una fortaleza por considerar, hasta el momento sus habitantes se manifiestan de este modo, pero debe aprovecharse las oportunidades tres y seis para superar las limitaciones que se presentan en el desarrollo de servicios básicos de comunicación, de salud, de infraestructura educativa, entre muchos otros más que constituyen necesidades sentidas de los habitantes.
6. Contar con personal hospitalario y presto a fortalecer el desarrollo local es otra de las fortalezas distintivas de la comuna, pero deben formar capacidades que les permitan ver en cada una de las oportunidades del entorno una brecha para encauzar sus acciones, en función del desarrollo local.

### *Conclusión general del análisis interno y externo*

Una vez realizado este minucioso análisis, no se hace necesario mencionar de forma general las principales estrategias propuestas ya que están implícitas dentro de las estrategias anteriores, sin



embargo, es necesario señalar de forma general, algunas pautas a seguir, basadas en que:

- La comunidad debe enfocar sus actividades fomentando la cortesía y vocación de servicio al cliente como factor de diferenciación y posicionamiento de sus productos turísticos en el mercado local.
- Desarrollar estrategias de comunicación con el fin de difundir las actitudes, habilidades, experiencia laboral, entre otros, a través de la creación de un departamento de GTH para la comunidad.
- Apostar al desarrollo endógeno local, realizando una implementación eficiente y eficaz de todas las fortalezas y oportunidades que atenúen las debilidades y amenazas para la comunidad.

## **La investigación de mercados**

### *El problema de investigación de mercados*

Necesidad de contar con la información indispensable que permita construir una idea base, del tipo de mercado en el que se va a insertar los productos turísticos de Engabao en función de su desarrollo endógeno local.

### *Objetivos de la investigación de mercados*

#### *Objetivo general*

Obtener la información necesaria que permita construir una idea base del tipo de mercado en el que se insertarán los productos turísticos de Engabao según su desarrollo endógeno local.

#### *Objetivos específicos*

- Realizar las encuestas a través de instrumentos como: cuestionarios y entrevistas a empresarios, dueños de negocios, miembros de la comunidad y directivos de la Junta Comunal.

- Determinar un perfil de mercado para los productos turísticos de Engabao en función de su desarrollo endógeno local.
- Establecer el perfil de mercado idóneo para los productos turísticos de Engabao en función de su desarrollo endógeno local.

## *Resultados obtenidos de los instrumentos aplicados*

### *Selección del universo y la muestra*

En este caso se hace referencia al proceso de selección del universo, y a partir de este se determina la muestra, una vez obtenida la misma, se tiene en cuenta para la aplicación de los instrumentos diseñados, y recopilar los datos y la información deseada.

Se tomó como universo a toda la población de Engabao, estimada en unos 6000 habitantes al 2019. El tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula que se observa en la figura 7, resultando un tamaño de 362 sujetos a entrevistar.

Para hacer más operativo la labor, y tomando en consideración que se habían establecido cinco áreas de trabajo para el análisis en función del desarrollo local, se designó de forma proporcional una cantidad de encuestas para cada área de trabajo quedando conformada de la forma que se avista en la tabla 2.

**Figura 7. Fórmula para determinar el tamaño de la muestra**

#### **Ecuación estadística para proporciones poblacionales**

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{(z^2(p \cdot q))}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra  
 z= Nivel de confianza deseado  
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)  
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)  
 e= Nivel de error dispuesto a cometer  
 N= Tamaño de la población

*Nota.* La figura muestra la fórmula empleada para el cálculo de la muestra. Autores (2020).

**Tabla 2. Número de personas a encuestar por cada área de trabajo**

Áreas de trabajo	Número de encuestas
Desarrollo local	80
Educación	80
Emprendimientos no turísticos	80
Salud	80
Turismo comunitario	35
Entrevistas	7

*Nota.* Autores (2020).

En el caso del área de turismo comunitario, se realizaron 35 encuestas en la modalidad de cuestionarios autoadministrado a trabajadores de los negocios, y seis entrevistas a los propietarios más representativos, escogidos de forma no probabilística e intencional a criterio de los autores, y una entrevista al presidente de la Junta Comunal. Todo ello en su conjunto sumó 362 encuestas a realizar.

Como se explicó en párrafos anteriores se habían determinado los diferentes enfoques para el desarrollo de la comunidad, a partir de estos es que se ha direccionado la operacionalización de las variables a considerar para la aplicación de los instrumentos diseñados y obtener el perfil del mercado en el que se van a insertar los productos turísticos de Engabao, para su desarrollo endógeno local. Estos espacios de enfoque en lo sucesivo se les denomina áreas de desarrollo y fueron los siguientes:

- Área de desarrollo local.
- Área de educación.
- Área de emprendimientos no turísticos.
- Área de salud.
- Área de turismo.

### *Área de desarrollo local*

En esta sección se expresan los resultados de la aplicación de los instrumentos, la entrevista y el cuestionario. El objetivo principal consistió en realizar un diagnóstico inicial para determinar el estado actual del conocimiento de los participantes, respecto al desarrollo local de la comunidad.

Relativo a la composición de género de los encuestados el 25,71 % fueron femeninos, mientras que el 74,29 % masculinos. Evidenciando que la comunidad cuenta con más hombres que mujeres, lo que determina además la distribución con arreglo al trabajo, aspecto que se abordará posteriormente.

El estudio de las alternativas ocupacionales predominantes en el escenario arrojó que el 42,86 %, de las personas encuestadas fueron pescadores, esta es la actividad que más personas ocupa, por ser históricamente una de las fuentes de trabajo más demandada y sobre todo por ser realizada en su mayoría por hombres.

Por otro lado, el 17,14 %, respondió poseer negocio propio, principalmente familiar, el cual está relacionado con aquellos que realizan las actividades de pesca, por lo que en una misma familia se cierra el ciclo productivo: la pesca como proveedora de materia prima y los establecimientos que brindan servicios de comidas, labor esta última que es atendida por mujeres.

Se apreció además que el 11,43 %, son empleados de otros negocios, mientras que el 17,14 %, figuran como desempleados, cursando estudios se encontraba el 11,43 % de los sujetos encuestados.

La calidad de los servicios básicos en la comunidad resultó ser vista de la siguiente manera; el 2,86 %, de los encuestados aseguró que es excelente, el 28,57 % alegó que es bueno, mientras que el 48,57 %, planteó que estos son regulares y finalmente el 20 %, aseveró que son malos.

Es decir que la mayoría de las opiniones están concentradas entre regulares y malas, aspecto que se corroboró en los recorridos por la comunidad y en las observaciones realizadas.

Al indagar sobre el comportamiento de la introducción de las nuevas tecnologías por parte de los propietarios de los negocios privados, el 11,43 % legitimó que es excelente, es decir que sus negocios están altamente equipados de las tecnologías de la información

y las comunicaciones, para su actividad de servicios. El 28,57 % por su parte certificó que este proceso es bueno, lo que indica que se encuentran medianamente equipados de forma tecnológica.

En este mismo orden de resultados, el 45,71 % de los implicados planteó que existe una débil introducción de las tecnologías en sus negocios privados, al calificar el proceso como regular, mientras que, como malo, es decir, que no optan por la introducción de nuevas tecnologías en sus negocios, se pronunció el 14,29 %. Se aprecia, que dos niveles de respuestas se concentraron en que existe una débil introducción de las tecnologías, y la no introducción de estas, lo cual puede ser desventajoso para la gestión publicitaria, entre otros aspectos.

Otra de las aspiraciones indagativas fue conocer la percepción de los miembros de la comunidad en conexión con la capacidad de desarrollo de nuevos sectores económicos en esta; las respuestas no se hicieron esperar, el 100 % de los opinantes concordaron que existe en la comunidad capacidades para desarrollar nuevos sectores productivos, sobre todo en la agricultura, la crianza estabulada de animales, el desarrollo de mini industrias transformativas, el desarrollo turístico, entre otros.

Sin embargo, se apreció una contradicción; por un lado en la comunidad existen potencialidades para el desarrollo de nuevos sectores productivos, sin embargo, en lo relacionado con la capacidad de las organizaciones locales para la gestión empresarial y social, los entrevistados certificaron la baja liderazgo de la directiva comunal y del sector empresarial para su gestión pública, económica y social, esto estuvo condicionado dentro de otros aspectos por la escasez de recursos monetarios para las inversiones.

Entre los factores que además inciden de forma negativa en esta situación se encuentra la realidad de no contar con una banca en el territorio, para el fomento y desarrollo, como tampoco cuentan con proyectos de financiamiento con organizaciones internacionales para el desarrollo y la cooperación.

Con la intención de valorar el nivel cognitivo de los emprendedores, como base para el desarrollo local, se direccionó una interrogante sobre este particular, presentándose como aspecto que exhibió limitaciones, lo que se corroboró a través de las opiniones de

los enrolados en el proceso, el 71,43 % afirmó poseer bajo conocimiento, mientras que el 28,57 % de las opiniones se proyectó por ser bajo, por lo que se proyecta llevar a cabo un proceso de capacitación y formación de los recursos humanos en la comunidad, aprovechando las oportunidades que brinda la intervención de las IES, en esta.

Respecto a los logros de la administración de la Junta Comunal, en función del desarrollo local, a partir de lo expresado a través de los instrumentos empleados solo el 14,29% de las opiniones reconocieron altos logros, así como otro 14,29 %, lo apreció como de buenos. Por su parte el 28,57 % y el 42,86 %, lo calificaron de malo y regular respectivamente.

Lo anterior no debe conducir a pensar que no existe compromiso por parte de la administración, para el desarrollo de la comunidad, la cuestión radica en que son múltiples los problemas acumulados y la escasa afluencia de recursos monetarios para ello, sin embargo, se han realizado ciertas mejoras que no alcanzan relevancia extraordinaria pero que muestran la voluntad de la administración por llevar adelante el desarrollo económico de la comunidad.

A tono con las posibilidades y conveniencias de adquirir financiamiento de la banca privada para las inversiones de la comunidad, no cabe duda que la mayoría, el 100 % reconoció que sí, que es necesaria ya que en esta existe una baja tasa de ahorro, al ser bajos los ingresos de los habitantes, por ello aseguraron que si no existen fondos monetarios para la inversión, difícilmente se podrá llevar a cabo el desarrollo de la comunidad, y apelan a la banca privada ya que los fondos públicos para este son escasos.

Una de las interrogantes más inquietantes para los investigadores, como para la población en general, fue la necesidad de crear un Departamento de GTH en la comunidad.

Sobre este particular el 80 % de los encuestados ratificaron que es muy necesario, mientras que un 20 % lo consideró necesario, ya que desde este se podían direccionar todos los procesos relacionados con los recursos humanos de la comunidad, así como el proceso de capacitación tan necesario para ellos.

Relacionado con las áreas a mejorar en el contexto seleccionado según orden de prioridad, los pronunciamientos se vincularon al área de salud, con una aceptación prioritaria del 34,29 %, seguido

del área de turismo comunitario con el 28,57%, le sucedió el área de educación con el 22,86 % y finalmente el transporte con un 14,28 %.

Con base en los aspectos anteriores, se intentó buscar una opinión generalizada de por dónde debían comenzar las mejoras en la comunidad, de modo que la junta tuviese un faro que orientara sus acciones y objetivos concretos, los encuestados precisaron el consecuente orden de la siguiente manera.

El 40 % se proyectó por la necesidad de un Centro o Departamento de GTH, que a su vez se encargue de las capacitaciones del personal de la comunidad. Estas respuestas estuvieron dadas porque los jóvenes, cuando egresan del Bachillerato, no encuentran muchas oportunidades laborales en la misma comunidad, y además carecen de orientación.

El 22,86 % se proyectó por la facilitación de financiamiento de las entidades financieras, mientras que el 20 % por la mejora de las vías de acceso a la comunidad y el 17,14 % por la mejora en los atractivos turísticos.

#### *Reflexiones finales del área*

- La mayoría de las alternativas ocupacionales son la pesca y los servicios turísticos, entre ambos existe una estrecha relación, ya que la primera ha devenido como uno de los proveedores más importantes de los negocios que ofrecen comidas vinculadas a los segundos.
- La calidad de los servicios básicos se encuentra entre regular y mala.
- La introducción de las NTIC en los negocios oscila entre muy débil y nula.
- Existen capacidades subutilizadas para el desarrollo de otros sectores productivos.
- Limitada capacidad para la gestión empresarial.
- Limitado conocimiento de los emprendedores para el desarrollo local.
- Necesidad de financiamiento a través de la banca privada.

- Necesidad de un departamento de GTH para la comuna.
- Las áreas prioritarias de mejoras en el orden establecido son: salud, turismo, educación y transporte.

### *Área de educación*

En esta área al igual que en la anterior, el objetivo principal del cuestionario consistió en realizar un diagnóstico inicial para determinar el estado actual de educación, la cual es clave para las aspiraciones del desarrollo endógeno local de la comunidad.

Asimismo, la muestra consistió en 80 personas a encuestar. Los resultados de la aplicación del cuestionario se detallan a continuación:

La primera interrogante estuvo encaminada a conocer la opinión de los sujetos sobre la calidad de la educación en la comunidad Engabao. Es preciso resaltar que el personal seleccionado para la aplicación de los cuestionarios comprendió docentes y directivos de las instituciones educativas existentes en la comunidad.

Según la opinión de los sujetos, el 12 % estuvo totalmente de acuerdo en que la educación es buena, y por otro lado, el 41 % ratificó estar de acuerdo, sin embargo, el 8 % consideró que no es buena, al estar en desacuerdo, mientras que el 36 % alegó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir que se mostraron indiferentes y no ofrecieron criterios de evaluación, solo un 3 % se declaró totalmente en desacuerdo, lo que quiere decir que en su opinión es de baja calidad.

Algunas de las limitantes que se presentaron al interior de esta área, fue el hecho de no contar con personal suficiente para cubrir las necesidades educativas y menos en cuanto a la educación especial a personas con discapacidad. Por otro lado, la capacitación y categorización del personal es escasa, asistémica, insuficientes docentes con titularidad de Magíster o Doctores, los medios de trabajo son exigüos, el estado de las instalaciones no es el más adecuado, el mobiliario es poco y deteriorado, entre otros aspectos.

Por otra parte, se deseó conocer si se presentaban dificultades internas en el área de educación, para impulsar una innovación que favorezca el proceso de enseñanza aprendizaje.



Al respecto, el 59 % de los implicados aseveró que la educación en la comunidad no estaba en capacidades de impulsar la innovación en el aprendizaje, mientras que el 41 %, no lo vio de esa manera, es decir que consideraron que no se aprecian dificultades internas para impulsar la innovación en el aprendizaje.

Es indudable que la familia juega un rol esencial en los procesos educativos, sin embargo, no se presenta de igual forma en los diferentes contextos, por lo que se pretendió indagar las consideraciones de los engabadeños en cuanto a si las familias contribuyen en la mejora de los procesos y proyectos educativos de la comunidad.

En línea con lo anterior se evidenció mediante el 61 % de las respuestas que las familias contribuyen a los procesos educativos, mientras que un 39 % no lo vio de esa manera. Al profundizar en este aspecto, las opiniones de los que no consideraron que las familias podían contribuir a los procesos educativos, se manifestó lo siguiente: muchas familias son de bajos niveles culturales y educativos, por lo tanto, podrán ejercer una pobre influencia en dichos procesos, otras familias presentan problemas de alcoholismo, violencia intrafamiliar, entre otros aspectos, lo cual, al contrario, deteriora la imagen educativa de los descendientes.

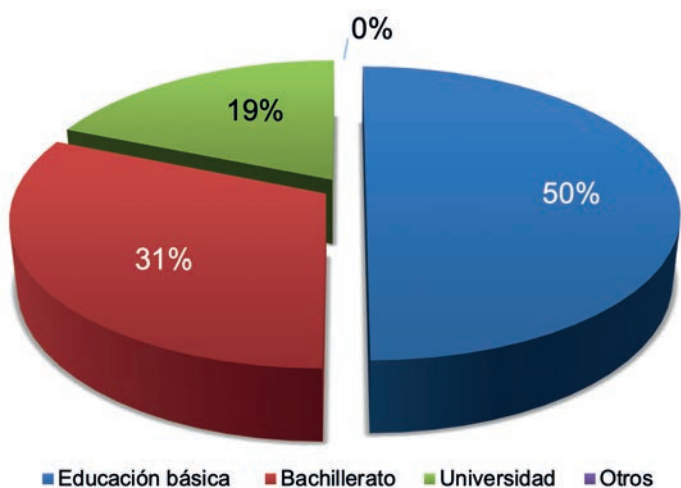
Otra de las inquietudes del área de educación fue que se estaban adecuando espacios físicos y virtuales en las instituciones educativas presentes en la comunidad. En consideración a lo anterior, el 75 % de las respuestas afirmaron que existe una adecuación de los espacios físicos y virtuales para el área educativa, mientras que el 25 % no lo meditó de esta manera. Las respuestas confirmaron que existen limitaciones en cuanto al uso de la internet, el estado constructivo de las instalaciones, los mobiliarios escolares, los materiales de estudio, entre otros.

En este orden de cosas se apreció que las unidades básicas y bachilleratos no contaban con tecnología apropiada, así lo corroboró el 64 % de las opiniones.

Respecto a si en las instituciones educativas existentes en la comunidad Engabao se cumplen con los indicadores de calidad apropiados, las respuestas de los sujetos encuestados fueron compartidas, con predominio de respuestas negativas en función de lo que se indagó.

Otro aspecto a valorar fue que, si los adolescentes y jóvenes de la comunidad, llegaban a culminar sus estudios en los diferentes niveles. Los datos que muestra la Figura 8, proyectó que en la educación básica solo el 50 % de los matriculados lograron finalizar sus estudios, una de las causas esenciales que se esgrimió fue la falta de recursos monetarios de las familias, lo que hace que los jóvenes comiencen a trabajar en edades tempranas para apoyar a estas con los ingresos. En este orden, solo el 31 % alcanzó a terminar el bachillerato y el 19 % la universidad, estos últimos por supuesto fuera de los marcos de la comuna, al no existir universidades en esta.

**Figura 8. Culminación de estudios por niveles**



*Nota.* Autores (2020).

Otro de los puntos medulares fue la deserción estudiantil estrechamente relacionada con la cuestión anteriormente explicada, del total de encuestados, el 38 % asintió que existen altos índices de deserción escolar, el 31 % se pronunció por una deserción mediana, el 25 % sostuvo que fue moderada, por su parte solo un 5 % la reconoció como baja y finalmente un insignificante 1 % que

no existe. En su conjunto, el 69 % de las respuestas convergieron en que se encuentran los niveles de deserción entre alta y medianamente, lo cual corrobora lo que se planteó en momentos anteriores. Asociado a las oportunidades laborales que poseen los estudiantes al culminar el bachillerato, se pudo corroborar que las posibilidades de trabajo son escasas.

#### *Reflexiones finales del área*

- El estado actual de la educación en la comunidad está valorado de bueno, sin embargo, la educación no está en condiciones para impulsar la innovación.
- La familia contribuye a los procesos educativos, más no en la generalidad de estas.
- Se adecuan espacios físicos y virtuales para los procesos educativos, pero con limitaciones del internet para los ambientes virtuales.
- Existen limitaciones en los indicadores de calidad educativa.
- La deserción estudiantil es catalogada de elevada.
- Los graduados de bachillerato no encuentran posibilidades de empleo al culminar el mismo.

#### *Área de emprendimientos no asociados directamente al sector turístico*

El área de emprendimientos no asociados directamente al sector turístico comprende aquellos que lo hacen de forma indirecta. En este caso, al igual que en los anteriores, el objetivo principal del cuestionario consistió en realizar un diagnóstico inicial para determinar el estado actual de estos emprendimientos, los cuales son importantes en su conjunto para las aspiraciones del desarrollo endógeno local de la comunidad. De igual modo la muestra estuvo constituida por 80 personas a encuestar. A continuación, se muestran los resultados de la aplicación del cuestionario.

Sobre las valoraciones respecto al estado de las oportunidades de trabajo en la comunidad, es reiterativo que estas son escasas, así

lo corroboró el 57 % de los encuestados, mientras que el 34 % las calificó de regulares, lo que implica que es difícil encontrar trabajo, pero en algunas que otras áreas se puede obtener; estos en su conjunto representan el porcentaje más elevado, un 9 % lo clasificó como buenas.

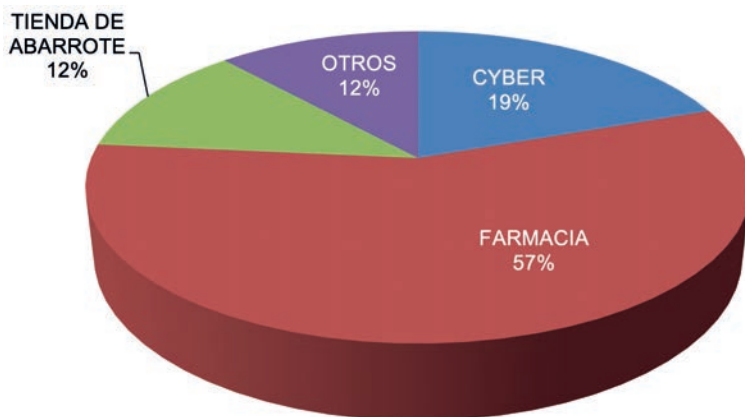
Lo anterior demuestra que por un lado hay necesidades de empleos, pero por otro se encuentran subutilizadas muchas capacidades en el sector agrícola y de los servicios no turísticos, que se pueden fomentar en función de atenuar el desempleo.

Esto va de la mano con el cuestionamiento sobre si existe la posibilidad de apertura nuevos emprendimientos en la comuna. Realmente el 100 % de los sujetos que ofrecieron sus respuestas se proyectó porque si existe la posibilidad de apertura de nuevos emprendimientos. Es decir, que los mismos actores sociales de la comunidad lo reconocen, sin embargo, alegaron presentar varias dificultades por la que se les hace engorroso implementar nuevos negocios, estas se aprecian en un análisis más detallado a continuación.

Para la comuna, una de las alternativas laborales más tradicionales es la pesca, de hecho es la fundamental y la que históricamente ha servido de sustento a la mayoría de sus habitantes, dado el crecimiento poblacional que se ha experimentado, así como la impronta de que es una actividad en la que se ocupan absolutamente los hombres, esto deja a las mujeres al margen de esta y a merced de otros empleos, es por ello que el 88 % de los entrevistados aprobó que sí es cierto, que pueden dedicarse a otras actividades que no sean las que tradicionalmente se vienen presentando.

Los tipos de negocios considerados propicios como nuevos yacimientos de empleo para la comunidad en la actualidad fueron los que se muestran en la figura 9.

**Figura 9. Nuevas fuentes de empleo no tradicionales**



*Nota.* Autores (2020).

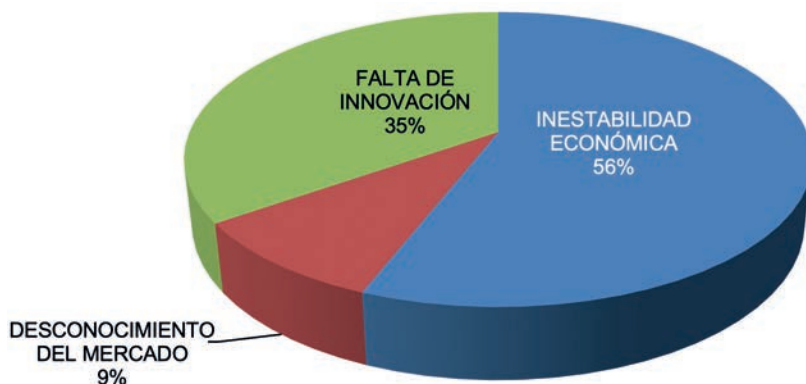
Se puede apreciar que con un 19 % de aceptación está la creación de Cybers, aspecto novedoso y necesario dado el escaso desarrollo de la internet y las comunicaciones. Por otro lado, los servicios farmacéuticos acapararon el 57 % de aprobación, dado que son muy escasos no cubren la demanda de la población y mucho menos si se pretende hacer de Engabao un destino turístico de importancia.

Por su parte, las tiendas de abarrotes fue otro de los empleos que aparecen como necesarios con un 12 % y con otro 12 % otros empleos, dentro de los que caben mencionar los siguientes:

- Cuidado de personas de la tercera edad a domicilio.
- Guarderías comunitarias.
- Desarrollo de cooperativas bancarias
- Centros de lavanderías.
- Renta de autos para turistas.
- Discotecas y espacios de recreación nocturna.

Los factores que frenan el emprendimiento de nuevos negocios dentro de la comunidad se aprecian en la figura 10.

**Figura 10. Factores que impiden el desarrollo de nuevos negocios**



*Nota.* Autores (2020).

A la interrogante de que, si estuviese dispuesta/o a recibir capacitaciones para un buen desarrollo de su propio negocio, el 92 % aseguró que sí, lo que demuestra el interés de los sujetos por buscar fuentes alternativas que mitiguen el desempleo. Solo un 8 % no estuvo de acuerdo en capacitarse, por no disponer de tiempo para ello, debido a que el negocio, al ser familiar le consume la mayor parte del tiempo, sin embargo, no dejan de reconocer que es importante para su desempeño.

Los actores sociales de la comunidad están conscientes de que hay que motivarse para llevar a cabo los emprendimientos, así lo corroboró el 83 % de las respuestas, sin embargo, unido a esto se suma que se puede estar bien motivado, pero si no se tiene el conocimiento, es decir, el “saber hacer”, es difícil que se pueda, a no ser que se capacite y adquiera cualificaciones; finalmente, para completar la triada, se necesita “poder hacer”, lo cual va acompaña-

do de una serie de condiciones como espacio físico, financiamiento, personal entre otros.

#### *Reflexiones finales del área*

- Las oportunidades de trabajo en la comunidad están restringidas.
- Existen brechas para nuevos emprendimientos y se tiene la certeza de que si se pueden dedicar a otras actividades no tradicionales.
- Los encuestados reconocen otras fuentes de yacimientos de empleos y están dispuestos a capacitarse en este sentido.
- Existen factores de tipo financieros, de falta de motivación, baja capacidad de innovación, limitados espacios físicos, y desconocimiento del mercado, que impiden la creación de nuevos negocios.

#### *Área de salud*

Esta área ha resultado clave para potenciar el sector turístico como locomotora del desarrollo endógeno local de la comunidad, y es otro sector que no lo hace de forma directa, sino indirectamente. Al igual que en los anteriores casos, el objetivo principal del cuestionario consistió en realizar un diagnóstico inicial para determinar el estado actual de esta área, la cual es de suma importancia, para las aspiraciones del desarrollo endógeno local de la comunidad. De igual manera la muestra estuvo constituida por 80 personas a encuestar. A continuación, se muestran los resultados de la aplicación del cuestionario:

##### 1. ¿Cómo considera el estado de su salud?

En este caso el 12 % de las personas que emitieron respuestas aseguró tener problemas de salud, mientras que el 44 % concibió tener un estado de salud regular; esto se justifica dado que, en lo fundamental fueron personas que se dedican a la pesca y tienen cierta actividad física activa y salvo algunas enfermedades comunes, condicionadas por malos

hábitos de alimentación, fumar e ingerir bebidas alcohólicas, que no es objetivo mencionar, la mayoría del tiempo gozan de buena salud.

Por otro lado, el 30 % alegó contar con buena salud, mientras que un 14 % expresó poseer una salud excelente. En general el estado de esta oscila entre excelente, buena y regular.

2. ¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes en la comunidad?

Con base en una profunda investigación documental, así como conversatorios con los habitantes se logró establecer el perfil de las alternativas más inquietantes de salud para los pobladores.

Ello arrojó que las que se señalan como de mayor padecimiento son: la diabetes con un 20 %, seguida de las enfermedades de transmisión sexual, por no contar con protección y mucho menos con campañas de prevención educativa al respecto, con un 19 %, y por último con un 18 % el abuso de alcohol y droga.

Además, se destacan las enfermedades cardiovasculares y la obesidad. Todo lo anterior indica que existe un mal funcionamiento preventivo de salud, así como poco uso de los canales de promoción y comunicación, tampoco se apela a charlas educativas convocadas sobre hábitos correctos de alimentación y seguridad alimentaria, los cuales podrían ayudar a atenuar esta situación.

3. ¿Cuáles son las causas que le impiden recibir tratamiento médico?

Fue intención de los investigadores profundizar en un conjunto de causas que les estaba impidiendo a los habitantes de la comunidad recibir tratamiento médico y procedían al uso de medicina tradicional, por lo tanto, se formuló la interrogante anterior, cuyas respuestas según el 33 % de los encuestados está dada por la falta de médicos en la comunidad, dado que apenas disponen de doctores de planta, solo los recién graduados de las diferentes universidades del Ecuador, además de que no cubren las noches, ni los fines de semanas.



Le sigue con un 20 % la falta de afiliación al seguro del IESS, esto según se ha constatado, se manifiesta por el limitado conocimiento que tienen sobre este particular. Otra de las causas más latentes con un 14 % es la falta de solvencia económica de un segmento relativamente significativo de habitantes para pagar por estos servicios. Se puede apreciar que existen otras causas no menos significativas tratándose de este tema.

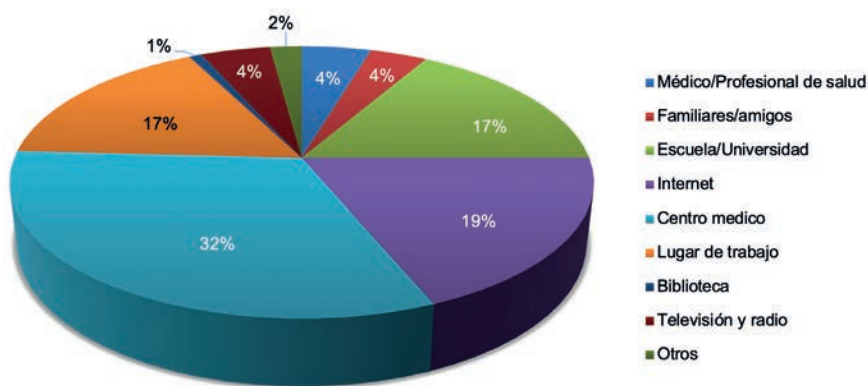
4. Dado un conjunto de opciones, clasifique en orden de prioridad, las de mayor importancia para mejorar el estado de salud de los miembros de la comunidad.

Las opciones más señaladas por los encuestados, para mejorar la salud fueron las siguientes: con un 25 % los servicios de rehabilitación para mitigar el abuso de alcohol y drogas, los sujetos participantes del cuestionario comentaron que la mayor parte de los implicados son jóvenes que no tienen empleo, y escasas posibilidades de conseguirlo, por lo que se inclinan al vicio y la comunidad no cuenta con esta asistencia de rehabilitación; por otra parte le siguió con un 24 % la posibilidad de contar con espacios seguros y agradables para el ocio y la recreación, para caminar y jugar, y por último un 11 % se proyectó por contar con programas deportivos y opciones sanas de alimentación.

Finalmente se constató que los encuestados estaban conscientes que no contaban con muchas instalaciones deportivas en la comunidad, pero tampoco existe mucha inclinación hacia la práctica del deporte, en parte porque el segmento que más vocación pudiera tener son los hombres, que mayormente realizan las labores de pesca, estas son fuertes y agotadoras, les resta tiempo para el deporte y al finalizar las labores están muy extenuados.

5. Dadas las fuentes de información, seleccione de dónde usted y su familia reciben la mayor parte de la comunicación sobre salud.

**Figura 11. Las fuentes de información sobre salud**



*Nota.* Autores (2020).

Se observa que las principales fuentes para obtener información sobre salud, con un 32 % de coincidencia en su selección, fue el centro de atención médica de la comunidad, con un 19 % la internet, por su parte un 17 % que correspondió a las escuelas, para los jóvenes y los trabajos, para las personas adultas, el resto de las fuentes se mostraron con bajos porcentajes de aceptación.

6. ¿Cuenta usted con seguro médico?

La intención de esta interrogante era averiguar cuántas personas de la comunidad tenían un seguro médico activo.

Los datos obtenidos arrojaron lo siguiente: un 94 % del total de los encuestados afirmó no contar con un seguro médico debido a que no disponen de la información necesaria para poder acceder a este, como también se constató una escasa presencia de agencias aseguradoras operando en la comunidad. Un 6 % del total encuestado afirmó que sí cuentan con seguro médico, alegando que lo obtuvo fuera de los límites de la comunidad.

7. ¿Posee acceso a los servicios médicos?

Relacionado con el acceso a los servicios médicos dentro de la comunidad, se evidenció que: un 40 % de los encuestados afirmó que sí cuenta con acceso al servicio médico, dentro de la comuna, mientras que un 60 % del total encuestado respondió que no cuenta con este servicio.

En este caso la información puede estar sesgada por el hecho de que se concretan y ejecutan campañas públicas de salud y vacunación por parte de la Junta Comunal, y esto se puede atribuir como acceso a servicios médicos, lo cual de cierta manera lo es, más no es el servicio permanente que debe existir en la comunidad por parte del centro de salud.

8. ¿Cómo valora el estado del centro de salud de la comunidad?

A tono con esta interrogante, un 6 % del total de los sujetos afirmó que el centro de salud se encontraba en un mal estado, por otra parte, un 72 % acertó que, en estado regular, un 19 % lo consideró en un buen estado, y finalmente un 3 % del total afirmó que el centro de salud estaba en estado excelente.

9. ¿Considera usted que deben existir más establecimientos farmacéuticos funcionando en la comunidad?

Esta interrogante fue polémica, dadas las reiteradas observaciones sobre la necesidad de incrementar los servicios farmacéuticos de la comunidad. Por tal razón, un 96 % del total de los encuestados afirmó que debería existir más farmacéuticas a tiempo completo en la comuna, mientras que un 4 % respondió que no sería necesario.

10. ¿Piensa usted que es necesario un centro médico funcionando de forma permanente en la comunidad?

Al respecto los resultados fueron unánimes, el 100 % de los encuestados afirmó que sí debería existir un centro médico totalmente equipado, funcionando a tiempo completo en la comuna. Exigencia que desde hace varios años atrás se viene manifestando y hasta la fecha no se ha concretado.

### *Reflexiones finales del área*

- La salud de los entrevistados fue catalogada de excelente, buena y regular.
- Las enfermedades más frecuentes fueron: la diabetes, enfermedades de transmisión sexual, alcoholismo y drogadicción.
- Limitado uso de los canales de comunicación para promover acciones de salud preventiva.
- Las causas fundamentales por las cuales ciertos segmentos de personas de la comunidad no reciben atención médica fueron: la carencia de médicos con experiencia, la falta de afiliación al IESS y poca solvencia económica.
- Las propuestas para mejorar la salud giraron en torno a: Los servicios de rehabilitación del alcoholismo y las drogas, mayores espacios de ocio y práctica del deporte.
- La fuente de información principal sobre salud resultó ser el centro de atención médica, la internet, la escuela y los trabajos.
- La mayoría de las personas no contaban con seguros médicos.
- El Centro de Salud, se encontraba en condiciones de malas a regulares.
- Se manifestó la necesidad latente de incrementar los servicios farmacéuticos en la comunidad.

### *Área de turismo*

El área de turismo es considerada como la locomotora del desarrollo endógeno local de la comunidad Engabao, ya que es el sector que desde hace un tiempo viene aportando la mayoría de los ingresos que se generan en la comunidad.

Al igual que en los anteriores casos, el objetivo principal del cuestionario consistió en obtener una información sobre el estado actual de esta área, la cual es de suma importancia para las aspiraciones del desarrollo endógeno local de la comunidad.

De igual modo, el universo y la muestra estuvo constituida por 35 personas a encuestar. A continuación, se muestran los resultados de la aplicación del cuestionario:

1. Consideraciones generales del área del turismo

En tal sentido, se constató que el 97 % de los sujetos en esta área fueron del género femenino; esto estuvo dado porque la mayoría los propietarios de restaurantes de la zona fueron mujeres, mientras que los hombres se dedican más a la pesca, sin embargo, también se encuestó a un hombre que labora aquí y representa el 3 % pero fue considerado insignificante.

2. A razón de la relación de los negocios con el turismo.

La encuesta arrojó que el 83 % de las personas realizaban actividades relacionadas con el turismo, mientras que solo el 17 %, no están vinculadas a este de forma directa.

3. De acuerdo con la pregunta sobre la labor de la administración pública en torno a la actividad turística.

El objetivo concreto que se persiguió con esta pregunta fue conocer en qué medida la administración pública de la comuna, coopera con el fomento de la actividad turística y cómo es el tipo de relaciones que establecen.

Las alternativas que se recabaron fueron las siguientes: el 23 %, respondió que es mala, es decir que no mostraron ningún vínculo y no prestan apoyo, por otro lado, el 49 %, reconoció que es regular, es decir que se muestran ciertos vínculos, y que existe disposición a colaborar, pero que la comunidad no posee los recursos financieros para apoyar esta actividad, que debe ser por las inversiones personales que haga cada negocio, resultante de sus ganancias. En otro orden, el 29 %, de las personas encuestadas aseguró que era buena, y ninguno de los encuestados se pronunció porque fueran excelentes.

4. La seguridad o protección ciudadana para el desarrollo del sector turístico.

Este aspecto fue de suma importancia, ya que una localidad que pretende desarrollar el sector turístico debe brindar la máxima seguridad de los visitantes; en tal sentido, los datos recopilados por las encuestas realizadas mostraron los siguientes resultados:

El 54 %, respondió que es mala, un 26 %, la catalogó como regular, y el 20 % como buena, en tanto no hubo respuestas en cuanto a que fuera excelente.

5. Se procuró saber si existía preocupación por parte de la dirección de la Comunidad en mejorar las condiciones de seguridad para los habitantes y turistas.

En cuanto a la preocupación por parte de la directiva de la comunidad por la seguridad de los turistas, se llegó a los siguientes datos: el 20 %, de los sujetos respondió que sí existe preocupación, que en realidad siempre ha sido una comunidad de respeto y tranquilidad, pero que en los últimos tiempos dado el desempleo y otros males sociales que han proliferado, se manifiesta cierta inseguridad. Por su parte el 43 %, aseveró que no, ya que no se cuenta con un cuerpo policial que se encargue de mantener el orden; y un 37 % respondió que a veces existe preocupación por mejorar las condiciones de seguridad de los habitantes y turistas.

6. Opciones recreativas de los turistas durante su visita a la comuna.

Relativo a la gama de actividades que pueden realizar los turistas al visitar la comuna, se les pidió que seleccionaran cuál de las alternativas eran las más atractivas para visitar Engabao, y los resultados fueron en el siguiente orden: un 29 % de los entrevistados respondió que visitan la comunidad por practicar el surf, por las fuertes olas y el ambiente agradable.

El 20 % reconoció que acuden a la comunidad para conocer lugares emblemáticos, como es el Faro de Puerto Engabao y la playa Punta de Piedra desde donde se obtiene una vista panorámica de toda la playa. Por su parte un 17 % confesó que visitan la comunidad para probar platos típicos,

exquisitamente elaborados, mientras que un 34 % manifestó que, por otras actividades como el disfrute del sol, arena, la playa, el aire y la tranquilidad.

7. Con el objetivo de conocer el grado de involucramiento de los residentes en la comunidad en el desarrollo turístico de la zona, se encuestó a los habitantes.

En este orden, un 12 % indicó que estaban totalmente de acuerdo en que sí existe un nivel de participación e interés en la creación de pequeños negocios relacionados con el sector turístico, el 23 % respondió estar de acuerdo, en relación con lo antes comentado, por lo que suman entre los dos un 34 %, y justamente un 34 % de los encuestados exteriorizó no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, es decir que no tienen elementos para opinar, y un 20 % alegó que está totalmente en desacuerdo, por último un 11 %, testificó encontrarse en desacuerdo.

8. Uno de los objetivos puntuales que se persiguió fue conocer sobre el número de visitantes o turistas que arribaban a la comunidad para el disfrute del lugar.

En conexión con esto se obtuvo la siguiente información: el 6 % de los sujetos indicó que es excesivo, un 34 % respondió que es algo elevado, mientras que un 40 % reconoció que es adecuado, y por último un 20 % planteó que es escaso. Dadas las investigaciones realizadas, así como la integración de todos los resultados, los investigadores llegaron a la conclusión de que la afluencia de turistas se encuentra entre algo elevada en época de temporada y adecuada en época normal.

9. Otra de las interrogantes esenciales estuvo encaminada a valorar el comportamiento de las capacidades de alojamiento.

Aplicados los instrumentos de recogida de la información se concluyó que: en épocas de temporada de alto arribo turístico, todas las capacidades de alojamiento se encuentran copadas, por lo tanto, es comprensible que el 57 % de los entrevistados alegaron que es insuficiente. Precisamente esto

siempre ha sido una recomendación importante y algo a tener en cuenta, para el desarrollo de este sector en la comunidad.

Un 26 % respondió que fue regular, mientras que un 17 % lo catalogó como suficiente, teniendo en cuenta el arribo de turistas fuera de temporada.

10. Se dedicó en el cuestionario un espacio con el objetivo de evaluar la calidad de las instalaciones de alojamiento comunitario en la comunidad de Engabao.

En las apreciaciones emitidas el 26 % indicó que es buena, un 63 % la catalogó de regular, mientras que un 11 % respondieron que es mala. De forma concluyente es cierto que es necesario un reequipamiento de la logística interna de las habitaciones, así como una restauración de la infraestructura constructiva de las instalaciones de alojamiento.

11. Una de las interrogantes esenciales estuvo direccionada a la forma en que es acogido el turista en las instalaciones de turismo comunitario.

Para ello se preguntó sobre la acogida con calidez, y se tuvo en cuenta si los habitantes eran hospitalarios, esta fue la base esencial de la pregunta en el cuestionario, en relación con esto, un 40 % respondió estar totalmente de acuerdo en que los habitantes son muy hospitalarios, y han tenido una excelente acogida, el 31 % manifestó que están de acuerdo en que han tenido una buena acogida y buena hospitalidad, Por otra parte un 23 % reveló no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, es decir que se abstuvieron de dar su opinión o no tuvieron referente valorativo, mientras que un 6 % respondió estar totalmente en desacuerdo, sin comentar los motivos de su selección.

12. ¿En la comunidad Engabao, el turismo ha propiciado un aumento de la calidad de vida de la población local?

En relación con esta interrogante, fue necesario hacer una acotación importante se conoce de forma sobrada que el concepto de calidad de vida es sumamente complejo, sin embargo, se ha considerado no sumergirse en las profundida-



des de este, más bien es tratado de forma superficial, ponderado, a lo mejor por las variables cuantitativas y economicistas, al menos para este caso.

A tenor con esto, el 54 % de las personas encuestadas se mostró totalmente de acuerdo, es decir que compartieron la idea de que el turismo ha propiciado un incremento de la calidad de vida en la población local, esto se justifica a partir de que los negocios que actúan en este segmento de mercado son familiares y completan todo un ciclo productivo, con una alta distribución del trabajo, que va desde la obtención de la materia prima (pescadores), hasta cerrar con la elaboración y venta de alimentos. Por ello, una prosperidad del negocio asociado al turismo desencadena un aumento de la calidad de vida, no solo de los ocupados en este, sino de toda la familia, sin distinción de la división del trabajo.

Por otra parte, el 31 % de los sujetos respondieron que están de acuerdo, invocando que, si bien se produce un incremento de la calidad de vida de la población, es sólo privativo de quienes poseen este tipo de negocios, y no para toda la población de la comuna. Por otra parte, el 14 % de personas encuestadas se abstuvo de opinar.

#### *Reflexiones finales del área*

- En esta área las mujeres poseen mayores ofertas laborales que los hombres ya que estos últimos se dedican a la pesca.
- En esta área, el 83 % está vinculado de forma directa a los servicios turísticos.
- La colaboración de la administración comunal en apoyo a los emprendimientos turísticos es débil, dada la escasez de recursos financieros para fomentar esta actividad.
- La seguridad ciudadana en sentido general es considerada deficiente, y no se cuenta con un cuerpo o unidad policial comunitaria.
- Las opciones recreativas que son demandadas por los turistas son las que oferta la comunidad.

- Es necesario un mayor involucramiento de los miembros de la comunidad local en las actividades relacionadas con el sector turístico y no turístico como complemento al primero.
- El número de turistas visitantes que arriban, se considera que está entre elevado y adecuado, lo cual es una oportunidad que no se puede perder.
- Las capacidades de alojamiento comunitario son insuficientes, las cuales necesitan de una inversión, para reconstrucción y mantenimiento, así como mobiliario y equipamiento interno.
- El turismo ha incrementado la calidad de vida de cierto segmento de población en la comunidad.

Una vez arribado a este nivel de concreción de la investigación de mercado para el desarrollo endógeno local de Engabao, se puede concluir que, para cada área dentro de su propio análisis, se han facilitado un conjunto de reflexiones finales por cada una, las cuales delimitan el perfil general de mercado. En consecuencia, estamos ahora en condiciones de pasar a la estrategia de marketing.

## **La estrategia de marketing**

### *El diseño de la estrategia de marketing*

#### *Introducción necesaria*

El diseño de la estrategia de marketing para el desarrollo endógeno local del sector turístico y comercial de Engabao, se realiza con el objetivo de posicionar y promocionar este sector como locomotora del desarrollo endógeno de la comunidad, frente a la competencia directa y sustitutiva.

Esto se debe a que por un lado figura como potencial turístico para el arribo de visitantes que pueden gozar de excelentes playas, propicias para el surf, excelente servicio de comida, con precios accesibles, entre otros atractivos; sin embargo, no se ha generado la sinergia necesaria, que este representa para cubrir la demanda del sector ante la afluencia de turistas, lo cual es vital ante la competencia.

Por lo antes expuesto, es necesario adaptarse a las exigencias y cambios del entorno en el mercado y del turista, como por ejemplo servicios de calidad, lugares de esparcimiento, el crecimiento de la competencia interna de la comunidad, para entender la situación actual que afecta a la misma y la generación de empleos a partir de este sector, haciendo frente a la competencia externa.

El actual Gobierno de Ecuador busca fomentar este sector, siendo un balneario que no ha sido utilizado en todo su potencial, pese a la intencionalidad del Ministerio de Turismo, en lo que respecta a la búsqueda de progreso, no se ha trabajado de forma integrada con el conjunto con entidades reguladoras, y menos comunales, para buscar políticas de desarrollo que ayuden a fusionar criterios que estaban declarados en los planes nacionales.

#### *La propuesta estratégica de marketing*

Cabe señalar que la propuesta estratégica que se presenta se sustenta con base en las aspiraciones y objetivos del desarrollo endógeno local de la comunidad Engabao, lo cual les imprime una novedad a las tradicionales propuestas estratégicas para los negocios individuales, por lo que esta propuesta ha sido adaptada por los autores para los fines pertinentes.

En momentos anteriores de este plan de marketing, se identificaron los segmentos del mercado, así como las motivaciones y beneficios buscados por los propios emprendedores de la comunidad, y por los turistas, al momento de elegir dónde hospedarse, dónde alimentarse, entre otras aspiraciones, cuando viajan a Engabao, y con base en ello se han establecido las líneas de acciones estratégicas del marketing mix, de modo que influyan positivamente a la comunidad Engabao.

Estas líneas de acciones estratégicas se irán implementando y ejecutando según en el orden concebido, que comenzará con una fase preoperacional a partir del 2020 y abarca dos años de operación y cinco años de desarrollo.

### *Las líneas estratégicas del marketing mix*

Las líneas estratégicas a implementar para conseguir el posicionamiento de Engabao en la competencia son:

- Estrategia de marca o de imagen corporativa.
- Estrategia de producto.
- Estrategia de plaza.
- Estrategia de precio.
- Estrategia de comunicación (promoción y publicidad).

### *Estrategia de marca o de imagen corporativa*

El trabajo a desarrollarse en esta línea estratégica de acción será implementado en la fase previa de operación, y permitirá crear la imagen corporativa de la comunidad Engabao, que percibirán todos aquellos que arriben a ella, sea en calidad de turistas, de negocios, viajes familiares, entre otros, con el fin de hacer atractiva la idea del producto que se va a vender como comunidad en general, en sus aspiraciones para el desarrollo local.

Para elaborar la imagen corporativa identitaria de la comunidad, que debe colocarse a la entrada de la comuna, se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- Los miembros de la comunidad demandaron que entre los elementos visuales de la imagen esté la tabla de surf, las cabañas de hospedajes, el mar, el paisaje, la pesca y el cerdo, por ser este representativo de la comunidad.
- Las cabañas representan una construcción ecológica realizada con materiales amigables con el ambiente.
- La tabla de surf hará referencia a las actividades del turismo de sol y playa, aparte de ser uno de los principales atractivos para viajar a Engabao, según las encuestas realizadas.

- Uso de colores verde, azules, amarillos y tonalidades de marrones para darle al visitante la percepción de que está en un ambiente de naturaleza, sol, playa de forma amigable con esta.
- Esta imagen pictórica ofrecerá la idea de un ambiente renovado, atractivo y solidario.

Se elaborarán tres diseños que cumplan con las características mencionadas, convocados mediante un concurso, para luego elegir mediante un jurado compuesto por un selecto grupo de especialistas, la imagen corporativa que mejor se adapte a los objetivos del proyecto.

Este concurso se realizará en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, con la colaboración de la carrera de Comunicación Social, así como docentes especialistas en diseño audiovisual de la misma.

### *Estrategia del producto*

En el caso que se presenta, esta estrategia es mucho más compleja ya que, para un negocio específico, el producto es el conjunto de atributos tangibles, es decir, diseño estético y los atributos físicos, que cualquier persona puede identificar y comprender; para la comunidad en su totalidad, se le denomina “producto”, al mismo conjunto de atributos, pero de todos los negocios individuales y a la vez en su conjunto que tienen lugar en la comunidad, sea del sector público o privado.

De forma que, cada negocio particular debe basar su diseño estético con las exigencias personales del negocio, pero con estrecha relación a las generales que requiere el producto turístico identitario de la comunidad.

Se plantea elaborar una estrategia con los recursos geográficos y paisajísticos de la comunidad, adicionando atributos físicos para convertir al producto turístico más atractivo a los clientes, en este caso las características que se agregarán son:

- Crear un grupo de animación turística<sup>3</sup> para ofrecer actividades de Aquadance y Aquagym, los cuales son una modalidad de fitness acuático con numerosos ejercicios centrados en la tonificación muscular adaptando al medio acuático el trabajo físico que se realiza en tierra, con la ventaja de la ingravidez que aporta, esto sería una modalidad de empleo que se generará, y todos llevarán trajes de baño diseñados con la imagen corporativa de la comunidad.
- Instalar en la medida de las posibilidades de los hostales paneles solares con sus respectivas baterías, para ahorrar energía eléctrica y preservar el medio ambiente, así como calentar el agua de las duchas, e introducir al hostel a esta nueva tendencia del turismo mundial.
- Ofrecer servicios de paseos a caballo por senderos y lugares de la geografía.
- Ofrecer servicios de alquiler de bicicletas para el paseo de los turistas, promocionando el ciclismo de aventura.

---

3 La animación turística es una especialidad relativamente joven dentro de los servicios turísticos, la cual lleva dentro de sí misma la responsabilidad de desarrollar habilidades que transforman valores y actitudes hacia los que la ejercen y la disfrutan, su objetivo fundamental está basado en lograr un disfrute y esparcimiento placentero hacia clientes y personas que necesitan ocupar su tiempo de ocio, por lo que, aquellos encargados de realizar esta actividad deben poseer cualidades que además de entretener logren del cliente nuevas formas de socialización. Esta permitirá organizar las condiciones necesarias para el desarrollo personal y colectivo, fomentar la solidaridad y el compañerismo a través de la comunicación y el trabajo grupal, sensibilizar sobre la importancia de utilizar educativamente el ocio y tiempo libre, buscar la participación en la gestión de la residencia y en la planificación y desarrollo de actividades, implicar a los residentes en actividades comunitarias, optimizar la dinámica grupal, diseñar y desarrollar actividades recreativas y culturales que potencien la solidaridad y cooperación, compensar carencias y desigualdades culturales, trabajar para el crecimiento de la autoestima de los ancianos, sobre todo, apoyando en las dificultades socioculturales, crear un buen clima de intercambio de experiencias.

### *Estrategia de plaza*

Las estrategias de plaza desde el punto de vista del marketing tratan de generar ideas que permitan que el producto esté siempre a disposición del cliente cuando lo necesite, considerando lo antes expuesto es menester que la gestión comunitaria se enfoque en las estrategias que a continuación se detallan:

- Se deberá contar con grupos de trabajadores sociales, encargados de coordinar visitas con dueños de bares, restaurantes, servicios gastronómicos, dueños de hostales y otras empresas de la comunidad, con el objetivo de ofrecer diseños de decorado de las fachadas de las instalaciones de forma que sean mucho más amenas al turista, promocionar mano de obra capacitada y comunicar el proceso de formación que tuvieron los candidatos a laborar en los servicios turísticos de la comunidad.
- Los trabajadores sociales, o en sustitución de estos, personal de la comunidad, en capacidad de organizar casas abiertas o ferias de empleo en las inmediaciones de la playa con el objetivo de que los propietarios de bares, restaurantes, ventas de comidas rápidas etc. Observen *in situ* las habilidades y destrezas de los candidatos a ser utilizados.
- Ampliar los medios de distribución o canales adecuados del producto turístico que se oferta, por lo cuales el cliente podrá tener acceso a estos. Esto incluye: Puntos de venta a lo largo de la vía de entrada a la playa o de atención, almacenamiento, formas de distribución, intermediarios, todo aquello con lo que los negocios garanticen que el consumidor pueda tener posesión del producto.

### *Estrategia de precio*

Fijar el precio no es más que una estrategia económica que determina los objetivos financieros, de marketing y de métodos que tiene una organización. También establece los objetivos del producto o marca, así como la elasticidad de su demanda en relación con el precio y los recursos disponibles para su disposición.

El precio que deben establecer los negocios en la comunidad debe estar alineados a los objetivos más comunes, los cuales son:

- Maximizar el beneficio a largo plazo.
- Como la mayoría de las empresas de la comunidad no tienen poder monopolístico y operan en condiciones de competencia perfecta, el precio debe ser igual al ingreso medio e igual al ingreso marginal.
- Incrementar el volumen de ventas de forma moderada siempre y cuando la elasticidad ingreso total de la demanda sea de tipo inelástica.
- Incrementar la cuota de mercado terminada de retorno sobre ventas.
- Estabilizar el mercado o estabilizar el precio.
- Crecimiento del negocio.
- Mantener el liderazgo en precios.
- Desensibilizar a los consumidores acerca del precio.
- Establecerlos de forma tal que desmotiven la entrada de nuevos competidores, sobre todo foráneos a la comunidad.
- Igualar precios de los competidores.
- Obtener o mantener la fidelidad o el entusiasmo de distribuidores u otro personal de ventas.

### *Estrategia de comunicación (publicidad y promoción)*

En esta estrategia es de gran importancia la selección adecuada de los canales de distribución y promoción, que permitirá el desarrollo satisfactorio de las ventas. Es necesario tener en cuenta la eficacia de estos canales, ya que uno de los principales medios que sigue aventajando a los agentes de viajes, es el uso de la Internet.

Para este caso específico que se propone, se plantea realizar canales de distribución de forma directa e indirecta, los cuales están representados a continuación:



### **De forma directa**

- Mediante la comunicación en línea telefónica directa con los hostales, los servicios gastronómicos y de ofertas de comidas y otros servicios que se oferten en la comunidad.
- La página web, Facebook, y otras redes sociales de los hostales, los servicios gastronómicos y de ofertas de comidas y otros bienes que se oferten en la comunidad.
- El correo electrónico.
- Chats.
- De forma personal.

### **De forma indirecta**

- Sitios web de distribución (Tripadvisor, Despegar).
- Sitios web opacos (booking).
- Organizadores de tours.
- Cooperación con terceros.
- Colocación de vallas en la entrada principal a la comunidad, promocionando los productos que se ofertan en la misma.

En los canales de cooperación con terceros, se supone un trabajo de cooperación con taxis seguros, las mototaxis, u otras formas de transportación este consistirá en el pago de comisiones extras al valor de la carrera por cada nuevo turista que lleve a un hostel, a un servicio de bar, comidas etc.

Bajo esta modalidad de convenios con terceros se puede promocionar o comunicar de forma indirecta el producto que se oferta en la comunidad.

Se puede apelar a la creación de un *storytelling*, a través de YouTube, Facebook, Instagram y Twitter. Este puede ser una grabación en primera persona o primer plano, con una duración entre dos minutos y medio a tres, con temáticas variadas de turistas que

disfrutan del viaje a Engabao, de las playas, del surf, de las comidas de las excursiones a caballo, de los paseos en bicicletas, entre otros.

### *Proceso de implementación de la estrategia de marketing*

Se estima que la estrategia comience a implementarse a finales de 2020, luego de un tiempo prudente, para interiorizar el contenido del presente plan de marketing, socializarlo entre los miembros de la comunidad, presentarlo ante los empresarios, dueños de negocios, entre otros.

En enero de 2023 se potenciará la estrategia de marketing, ya que está dentro de la fecha de la temporada alta de visitantes a las playas de Engabao, y sería el momento justo para su implementación.

## **Referencias bibliográficas**

- Aires, G. y Nicolau, K. (2010). Marketing turístico internacional. La marca Brasil. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19(2), 241-267. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos Buenos Aires, Argentina. <https://bit.ly/3bHQqkd>
- Arriaga Huerta, A. B. (2012). *Marketing mix: la fortaleza de las grandes empresas*. <https://bit.ly/3A7UJi6>
- Cáceres, P. R. (2004). *Impacto de las nuevas tecnologías en el sector turístico*.
- Castelli, G. (2003). *Administração hoteleira*. Ediciones de la Universidad Caxias do Sul. <https://amzn.to/3dd5gj3>
- Constitución de la República del Ecuador. <https://bit.ly/2FFdsH9>
- Dias, R. (2008). *Marketing ecológico y turismo*. Buenos Aires. Ediciones Legales (2018). Ediciones Legales. <https://bit.ly/3BU7kGZ>
- Ferrer, D. J. (2007). Conceptualización del producto turístico. En D. J. Ferrer, *Conceptualización del producto turístico* (p. 68).
- Gullo, J. y Pinheiro, D. (2005). *Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa*. São Paulo.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018a). *Inflación de las canastas*. Guayaquil.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018b). *Informe de economía laboral*. <http://fundacionnurtac.com/>
- Kotler, P. (2002). *Marketing turístico*. Editorial Pearson.

- Kotler, P (2010). *Introducción al marketing*.(Primera edición), Editorial Prentice Hall.
- Peattie, K. (1995). *Environmental marketing management: meeting the green challenge*. <https://bit.ly/3BTKfEf>
- Silva León, J. y Burgos, F (2008). *Estudio del potencial turístico de la comuna Engabao de General Villamil Playas de la provincia del Guayas*. Guayaquil.

# La gestión del talento humano en el entorno comunitario de Engabao

“Nadie puede llegar a la cima armado sólo de talento. Dios da el talento; el trabajo transforma el talento en genio”.

*Anna Pavlova*

Leonardo Caicedo Mata  
lcaicedom@est.ups.edu.ec

Mónica Mármol Castillo  
mmarmol@ups.edu.ec

Eddy Conde Lorenzo  
econde@ups.edu.ec

## **Introducción**

El crecimiento del número de consultoras que se dedican a la gestión del Talento Humano en Ecuador va en aumento, debido a que las empresas ven la necesidad de enfocarse más en su actividad principal, ya que la competencia crece constantemente, sin embargo, es una labor que se enfoca únicamente a clientes corporativos.

Las múltiples falencias que poseen las empresas de Engabao y sus habitantes en cuanto al campo de Talento Humano son notables, y es comprensible ya que no cuentan con las herramientas y conocimientos necesarios para estructurar un óptimo equipo, a esto se agrega que el área de Talento Humano es uno de los pilares fundamentales dentro de cualquier organización y por lo tanto se le debe atribuir la merecida importancia.

La propuesta de creación de un Departamento de Gestión de Talento Humano (DGTL) busca identificar estos problemas relacio-

nados a la inapropiada administración del Recurso Humano y poder gestionarlos positivamente, con procesos, técnicas y herramientas del campo, con la finalidad de que las empresas de la localidad crezcan y estén en un nivel competente en relación con las otras zonas aledañas.

Cabe recalcar que este trabajo investigativo cuenta con el apoyo de los habitantes, los directivos y funcionarios de la localidad, puesto que reconocen las falencias encontradas en las empresas de la zona y por supuesto, el desconocimiento de los diferentes subsistemas del área de Recursos Humanos, que no solo ayudará a las organizaciones y emprendimientos, sino también a los habitantes para obtener mayores oportunidades de trabajo sin salir de su localidad.

Engabao es un verdadero paraíso tropical de la región Costa del Ecuador, aunque la zona proporciona múltiples opciones para emprender, la mayoría de estos negocios fracasan porque no poseen una óptima administración y selección de su talento humano. Las personas son el factor más importante en las empresas, ya que son las que le proporcionan el valor agregado al servicio, considerando los conocimientos y habilidades que posean.

El asesoramiento en recursos humanos es uno de los mayores negocios que existen en la actualidad, debido a que las empresas aumentan constantemente la exigencia en sus respectivos giros de negocio por la alta competencia y para centrarse en sus actividades principales contratan estas consultoras para que gestionen la selección del personal y brinden el soporte en la estructura organizacional para el crecimiento de esta.

La actual investigación parte de una premisa fundamental, que consiste entre otros aspectos en argumentar que, la selección adecuada del personal en Engabao es fundamental para el éxito del negocio o empresa, los beneficios de esta propuesta están dirigidos a los habitantes de Engabao, tanto para sus negocios como para las personas en particular, ya que obtendrían oportunidades de empleo dentro de su comunidad.

El problema de estudio que presenta esta investigación es ¿Cómo crear un departamento de Gestión de Talento Humano que fortalezca las competencias laborales de los habitantes y las necesidades de Recursos Humanos de las empresas en Engabao?

A pesar de los recursos naturales que brinda Engabao, el turismo no se ha desarrollado satisfactoriamente en los últimos años, muchos son los factores que inciden en este resultado y uno de los principales problemas es la gestión del capital humano y, la principal problemática es que entre el conocimiento de esta rama profesional y la forma empírica en que se procede a realizar el reclutamiento del talento humano en los negocios de Engabao existe una brecha enorme, la cual permite reflexionar sobre la necesidad de un departamento de gestión de talento humano dirigido a los habitantes de la comunidad, el cual pueda brindar el asesoramiento tanto para emprendedores y habitantes.

El objetivo general del presente trabajo investigativo consiste en fundamentar una propuesta de creación de un departamento de gestión de talento humano, estructurado a través de los subsistemas del área mencionada, que fortalezca las competencias laborales de los habitantes y las necesidades de recursos humanos de las empresas en la localidad.

Dentro de los objetivos específicos planteados en la investigación se presentaron los siguientes:

- Abordar las bases y referentes teóricos que sustentan el proceso de gestión del talento humano a nivel nacional e internacional.
- Diagnosticar el estado actual del proceso de gestión del talento humano en la comunidad Engabao.
- Elaborar una propuesta de creación de un Departamento de Gestión de Talento Humano (DGTH), estructurado a través de los subsistemas, los cuales fortalecerán las competencias laborales de los habitantes y las necesidades de recursos humanos de las empresas en Engabao.

La idea a defender que se sostuvo fue que la creación de un departamento de gestión de talento humano fortalecerá las competencias laborales de los habitantes y las necesidades de recursos humanos de las empresas en Engabao.

Actualmente existe una superficial gestión de selección de talento humano en esta comunidad, por lo tanto, al efectuarse esta propuesta se podrán satisfacer las necesidades del área de recursos humanos en las empresas y emprendimientos.

Para la presente investigación se han revisado más de 50 obras bibliográficas de varios autores que han tratado el tema, los cuales le han servido a los investigadores para considerarlos como antecedentes, sin embargo, la mayoría hace referencia a una propuesta que se desarrolla en un ambiente empresarial, ya que están basados en experiencias a partir en el interior de empresas, es decir, a nivel departamental más no comunitario.

Cabe mencionar, que existen programas a nivel nacional e internacional que desarrollan cursos de capacitación para las comunidades y emprendedores en general, tal es el caso del proyecto planteado en 2017 por el Ministerio de Trabajo llamado “Programa de Capacitación en gestión del talento humano” el cual fue ejercido por la Subsecretaría de Meritocracia y Desarrollo del Talento Humano, a través de la Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano. Este programa se planteó comenzar en enero del 2018 y culminar en 2021.

Por otro lado, Restrepo (2014) propone la creación de un área de talento humano en el fondo de Valorización del Municipio de Medellín, Colombia, esta investigación fue realizada en este país, sin embargo, contiene aspectos que son meritorios para servir como antecedentes y aplicarlos de forma consciente, crítica y adaptados a las condiciones específicas del desarrollo local comunitario en Ecuador, y más específicamente en Engabao.

Sería pertinente reflejar en esta indagación qué otros antecedentes legales existen, ya que hasta ahora no se ha podido constatar la creación de un departamento de talento humano fuera de las empresas, es decir, en la comunidad. Sin embargo, el autor sostiene que los fundamentos legales al interior de las empresas pueden servir de igual manera para la parte externa de estas.

En Ecuador se refleja una cultura de constante emprendimiento ante la falta de oportunidades laborales, sin embargo, las riquezas que ofrece el país, tales como el clima, la gastronomía, los paisajes,

la cultura, entre otros factores permiten a este ser un país atractivo para el turismo.

Ante la ubicación geográfica de Engabao, las personas detectan las oportunidades de la zona y emprenden negocios de manera empírica y la selección del personal para la operatividad de estos no son diferentes, las empresas o emprendimientos se proyectan con la misma limitación.

Actualmente, la gestión del capital humano es el factor más importante en las empresas, principalmente en las que su negocio es el turismo, debido a que los empleados se relacionan directamente con el cliente. A medida que pasa el tiempo, la competencia en el mercado se hace cada vez más exigente, principalmente se debe a la globalización de los negocios.

Es por lo que muchas empresas actualmente acuden a las consultoras de recursos humanos, buscando descentralizar los procesos de selección, capacitaciones del personal, diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), levantamiento de descripciones de cargos, elaboración de manuales de funciones, entre otros servicios de manera objetiva y con calidad. Todo esto con la finalidad de mantener la empresa ante la competencia del mercado.

En Engabao por las características del desarrollo incipiente del sector turístico, no existe ningún tipo de consultoras de recursos humanos, por lo cual se fundamenta la propuesta que se ofrece en la siguiente investigación.

## **Desarrollo teórico conceptual**

Los conceptos fundamentales que están relacionados con esta investigación se muestran en: Chiavenato (2008), quien define la Gestión del talento humano como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p. 8).

De la anterior cita se puede observar que el autor, no especifica si es en el interior de la organización empresarial o si es fuera de esta, por lo que se asume que es válida para los dos escenarios,



y que no es privativa solo del sector empresarial, lo cual hace pertinente las pretensiones del autor de fundamentar una propuesta de creación de un departamento de gestión de talento humano en el ámbito comunitario.

Gary Desler se refiere a la administración de recursos humanos como:

Las prácticas y las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Desler, 2011, p. 2)

Mondy (2010) afirma que “es la utilización de recursos humanos a nivel internacional para el logro de objetivos organizacionales sin consideración de las fronteras geográficas” (p. 442).

A raíz de la cita anterior, si bien los autores de este trabajo investigativo plantean una propuesta poco común, sería una experiencia válida para compartir los aspectos positivos en función de aplicarlos en el contexto y para beneficio de la comunidad Engabao y su desarrollo, lo que se reafirma con la posición de Mondy al reconocer que no hay fronteras geográficas para ello, lo cual no elude el ámbito territorial, y local de la comunidad objeto de estudio.

Hasta este momento, a la par con la conceptualización de estos referentes, se tiene la intención de concientizar, que la propuesta de creación de un DGTH para el espacio comunitario no es descabellada, es posible, pertinente, y necesaria.

Las empresas por lo general tienden a crecer a través de sus insumos, tecnología, infraestructura o capital humano, es precisamente este último al cual va dirigido este trabajo investigativo, ya que el área de talento humano es una de las más importantes en las empresas, negocios o industrias.

Los fundamentos teóricos de esta investigación están basados en una indagación previa, sin embargo, para su mayor comprensión, se citan algunas fuentes de autores internacionales que contribuirán de forma más profunda a entender los argumentos señalados.

El Talento Humano es uno de los elementos más importantes de una empresa u organización, tanto desde el ámbito social como

productivo, ya que conjuntamente son los responsables de que el equilibrio de este sea capaz de brindar el cumplimiento de la misión y visión de las empresas.

Según Idalberto Chiavenato considera que:

La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2008, p. 122)

Sin embargo, esta área puede tener problemas debido a múltiples factores, como alta rotación del personal, métodos de selección inapropiados para cualquier cargo, falta de capacitación al personal, por lo que es indispensable contar con un grupo de profesionales altamente capacitados que cumplan con las necesidades de la empresa, en este caso de la comunidad de Engabao, que pueda asesorar de manera profesional y técnica estos tipos de problemas.

Para la medición del clima laboral de las empresas, es necesario diseñar encuestas de clima organizacional, esto es importante en todo tipo de organización ya que se refiere al grado de satisfacción y comodidad que sienten los empleados dentro de una empresa u organización.

Según Forehand y Von Gilmer:

Son el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización. (1964, p. 62)

Por su parte, las encuestas de clima organizacional son herramientas diseñadas para medir los diferentes aspectos que determinan un buen ambiente laboral, tales como la comprensión, la comunicación, la calidad del espacio laboral, los objetivos de la empresa.

Una descripción de puestos no es más que una explicación escrita de las responsabilidades y las condiciones de trabajo de un cargo dentro de la empresa. Esta herramienta resume las cualidades

personales, las características principales, aptitudes y perfil que se requiere para realizar el trabajo en un determinado puesto.

Otro de los elementos fundamentales en este trabajo de investigación son los manuales de funciones, esta herramienta contiene un conjunto de normas y tareas estrictamente elaboradas, guardando el más mínimo detalle de las actividades y es hecho de manera técnica basado en los respectivos procedimientos, códigos, sistemas, normas, cuyo objetivo es servir de guía y orientación para desarrollar las labores cotidianas del respectivo cargo.

Muchas empresas necesitan constantemente del subsistema de desarrollo y capacitación para el personal, pero ¿Cuándo se necesita de una capacitación? La necesidad de una capacitación nace cuando lo que se debería saber para la ejecución de una labor es diferente a lo que realmente se sabe. Las capacitaciones buscan incrementar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, incluso lograr mejorar la conducta de estos.

La comunidad Engabao no posee un departamento de gestión del talento humano, es por este motivo la propuesta de creación de un departamento de gestión en talento humano, el cual estará dirigido a los habitantes, emprendedores y empresarios dentro de esta, con el profesionalismo que proporcionará este departamento, se podrá obtener una coherencia entre los empleados de las empresas o negocios de la comunidad con sus objetivos organizacionales, los cuales en su mayoría se basan en el sector turístico de la zona.

Si se aplica la teoría “Y” de Douglas McGregor y los factores motivacionales de Herzberg es factible determinar que los empleados se comprometen y se identifican con las empresas, aportando e incrementando la calidad, esto mejora el clima laboral y por supuesto aumenta el valor agregado de las empresas. (Aponte, 2006, p. 216)

Por lo tanto, ante lo anteriormente expuesto en este trabajo investigativo es pertinente la propuesta de la creación de un departamento de gestión de talento humano dirigido a los habitantes de Engabao, lo cual permitirá obtener una mejora en todos los subsistemas de recursos humanos de las empresas en la localidad y consecuentemente incrementar las plazas de empleo en la zona.

El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

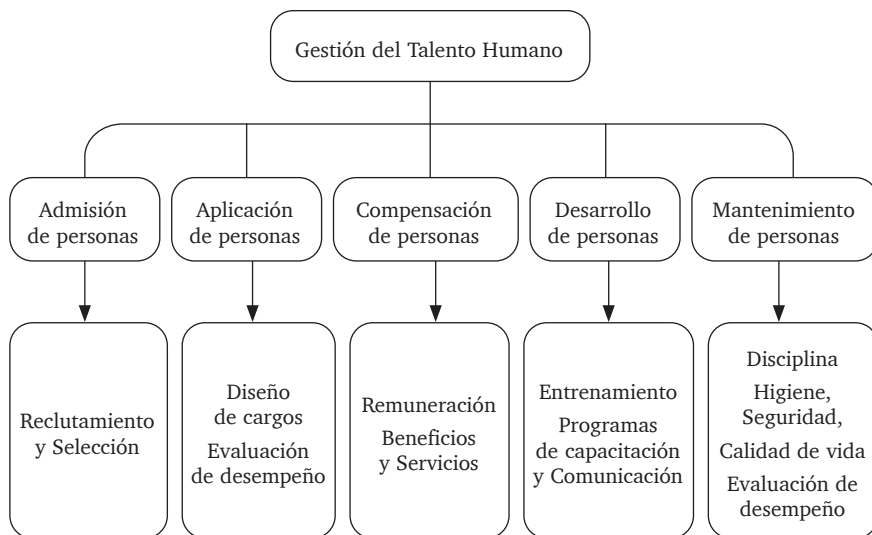
Las competencias laborales son importantes tanto en el ámbito empresarial como comunitario, ya que es a través de estas que las personas logran satisfacer una correcta resolución de problemas o toma de decisiones, las competencias laborales comprenden las habilidades y destrezas necesarias para que los colaboradores o habitantes se desempeñen con mayor eficacia.

Estas se pueden identificar como generales y específicas, las primeras son competencias que se adquieren en la educación básica hasta la educación media, mientras que las competencias específicas se adquieren desde la educación media en adelante, es decir, en trabajo y estudios superiores.

Otra de las herramientas principales es la selección por competencias, la cual se trata de una técnica que los reclutadores utilizan frecuentemente cuando su objetivo es seleccionar el personal que, muy aparte de poseer la experiencia y formación requerida para el perfil, posean las competencias concretas determinadas por la empresa u organización, las cuales aportarán el respectivo valor agregado para el desempeño del puesto.

Una de las características principales de la gestión del talento humano es la equidad entre sus colaboradores, ya que la carga laboral, los salarios, las responsabilidades deben ir acorde al cargo que ocupan, sin diferencias ni preferencias.

**Figura 1. El proceso de la Gestión del Talento Humano**



*Nota.* Chiavenato (2008). Adaptado por los autores (2020).

## **El marco metodológico de la investigación**

La actual indagación se ajusta en lo fundamental al paradigma socio crítico ya que se trata de un estudio para una realidad concreta dónde el investigador se mezcla con la forma de vida y reproduce las necesidades de los individuos de la comunidad tal y como se presenta en su cotidianeidad, para sustentar una propuesta de creación de un departamento de gestión de talento humano (DGTH) dirigido a los habitantes de Engabao, este posee sus puntos de contacto también con el fenomenológico.

Lo antepuesto rompe con la visión tradicional de que sea privativo y exclusivo de las empresas, para pasar a ser funcional desde la comunidad. Los autores consideran que la propuesta es factible, ya que se han obtenido resultados en las experiencias de otros autores, y en esta propiamente, aunque de forma parcial.

Partiendo de lo anterior el enfoque de la investigación se consideró de tipo mixto, ya que por las características que adopta

la investigación incluye aspectos cualitativos, relacionados con las conductas y motivaciones, respecto a la selección e incorporación del personal, el desarrollo de planes, la sucesión, la formación, la evaluación del desempeño entre otros, y por otro lado concierne al enfoque cuantitativo para el análisis de las estadísticas descriptivas, organización y procesamiento de la información.

En consecuencia, está mayormente orientada al proceso y las respuestas que busca no son del todo numéricas, estas responden a ¿por qué es necesario un departamento de gestión de talento humano (DGTH) en Engabao?, ¿qué factores han motivado la fundamentación de la propuesta?

El alcance de la presente investigación abarcó hasta la propuesta de creación de un departamento de gestión de talento humano (DGTH) en Engabao, y la descripción técnica de su funcionamiento a través de sus subsistemas; su realización fue en condiciones naturales y no experimentales, con alta atención al contexto, con un diseño flexible y cambiante acorde con la realidad y los intereses de las partes.

Por ello no consta de un solo enfoque, sino que incluyó diversas perspectivas teórico-metodológicas y métodos específicos de indagación.

El presente trabajo investigativo en un momento inicial se consideró de tipo descriptivo por las características de la elaboración de la propuesta del (DGTH), sin embargo, no es menos cierto que se evidencian elementos explicativos a la hora de sustentar las contradicciones que se presentan, sus nexos, consecuencias, para el desempeño de la comunidad, donde se exponen las características, los vínculos existente, tomando en consideración que lo explicativo es una categoría que lleva implícito lo descriptivo, por tal motivo, se asumió que la pesquisa es de tipo explicativa.

Al abordar las variables de la investigación como elemento que posee una magnitud numérica, que se puede medir, y observar su variabilidad, así como las causas y efectos de esta, a partir de estas mediciones se puede arribar a una serie de conclusiones. En tal sentido las variables en el trabajo son las siguientes:

- *Variable independiente*: la creación de un departamento de Gestión de Talento Humano.

- *Variable dependiente:* el fortalecimiento de las competencias laborales de los habitantes y las necesidades de recursos humanos de las empresas en Engabao.

## **El universo y muestra**

La selección del universo y la muestra es un proceso lógico y necesario, ya que en las investigaciones se dificulta trabajar con una gran población, por ello se seleccionó una muestra y a partir de esta se estudiaron todas las características, arribando a una serie de regularidades que se utilizaron para inferir el comportamiento del resto de los elementos de la población.

El presente trabajo contó con el universo que lo constituyen 4200 habitantes de la cabecera comunal y en Engabao, según el censo del año 2010, a partir de este universo se calculó el tamaño de la muestra, aplicando un tipo de muestreo no probabilístico de forma intencional a criterio de los autores. Por lo que el tamaño de esta fue de 57 personas para la aplicación de los instrumentos diseñados y la recopilación de la información.

## **Los métodos de la investigación utilizados**

### *Métodos teóricos*

#### *El método histórico-lógico*

El método histórico por sí mismo se encarga del estudio de la trayectoria que ha seguido el proceso real de los fenómenos y acontecimientos presentes en el objeto, en su curso, en este caso se asumió la trayectoria que ha seguido el proceso creación de un departamento de gestión de talento humano, dirigido a los habitantes de Engabao, es decir partiendo de las experiencias históricas en el sector empresarial, así como fuera de este en Ecuador y en el mundo.

El método histórico y el lógico no están divorciados entre sí, sino que por el contrario se complementan y están vinculados, por lo que su división es puramente metodológica.

El método lógico, por su parte no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno que constituye su esencia, basado en los datos que le proporcionó el estudio histórico lo aplica de forma lógica en las condiciones actuales del desarrollo del contexto en este caso Engabao. Para eso sirvió este método en la investigación.

### *El método analítico sintético*

El análisis como operación para la descomposición del todo complejo que representa el objeto de investigación, lo hace en sus múltiples relaciones y componentes.

Sobre este se produjo la descomposición de los subsistemas de gestión del talento humano, y se determinaron las causas que dieron al traste con su inexistencia en la comunidad y sus falencias, para posteriormente arribar a una síntesis, que puso de manifiesto la presencia de factores objetivos y subjetivos en el plano socio-económico que intervinieron como oportunidad estratégica para el proceso de creación del departamento de gestión de talento humano en la comunidad, como necesidad imperativa e impostergable para el desarrollo endógeno local de la comunidad.

### *El método de modelación*

La modelación es considerada como la capacidad de crear modelos con el objetivo de investigar la realidad circundante, dadas las condiciones de accesibilidad u otras para llevar a cabo la indagación en objetos reales, estos pueden ser de diversa índole, incluidos los teóricos. Este método sirvió para la modelación teórica del proceso de creación de un departamento de gestión de talento humano para la comunidad, así como los manuales de funciones de cada uno de los subsistemas.

## **Los instrumentos para la recopilación de la información**

La observación científica, la cual se empleó para observar el comportamiento del objeto de estudio en la búsqueda que se desarrolló; mediante el examen de los datos, documentos, la constatación in situ de las condiciones para la creación de DGTH. Lo cual



proporcionó una información directa, concisa e inmediata lo que estaba sucediendo en torno al objeto investigado.

### *La encuesta*

En el caso de la encuesta, esta posee dos formas fundamentales, el cuestionario que se aplicó a los trabajadores en sus diferentes sectores laborales y a los habitantes de Engabao; este permitió recabar información sobre las experiencias u opiniones de los habitantes respecto a la creación del Departamento de Gestión de Talento Humano.

Mientras que las entrevistas, se aplicaron a diez empresarios dueños de negocios relacionados con los servicios turísticos, incluido el presidente de la Junta Comunal, con el objetivo de valorar sus percepciones al respecto.

## **Los resultados de la aplicación de los instrumentos para la recopilación de la información**

En esta sección se muestran los resultados alcanzados y a la par se explica cómo estos permitieron cumplir con el objetivo trazado; se comenzará por el cuestionario aplicado.

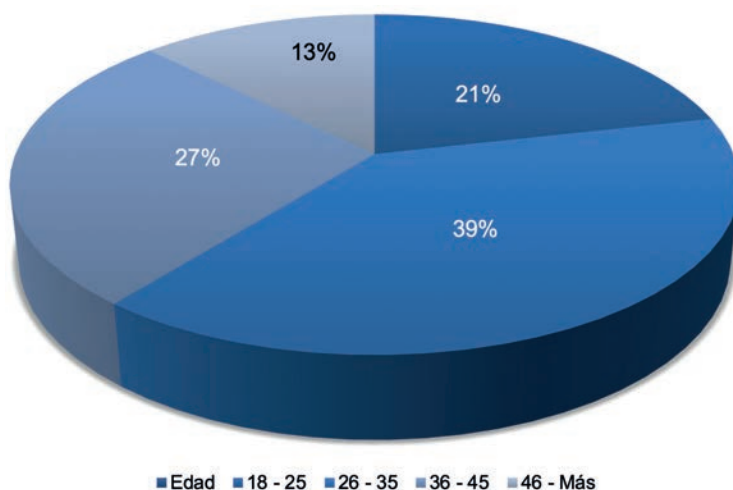
Relacionado con la edad de los sujetos encuestados, tal como se aprecia en la figura 2, la mayor parte de estos estaban comprendidos en un rango de edad de 26 a 35 años, lo que representa el 39 %, lo anterior quiere decir en primer lugar que, es una población en plena aptitud y capacidad para trabajar, aspecto que se debe aprovechar como una de las fortalezas de la comunidad y en segundo lugar que, están en plenas facultades para emitir juicios valorativos acerca de la necesidad de crear un Departamento de Gestión de Talento Humano.

Por otra parte, el 27 % de la muestra se encontró en una edad entre 36 y 45 años, es decir, que sumado al 39 % anterior, conforman el 66 % en un rango de edades de 26 años hasta 45 años. Este grupo mayoritario fue considerado pertinente para clasificar con evidencia sobrada la necesidad del DGTH.

El 21 % de los sujetos elegidos para la aplicación de la encuesta, se presentaron en un rango de edad entre 18 a 25 años y solo un 13 % de la población encuestada tuvo igual o más de 46 años.

Respecto a estos dos últimos grupos de edades, si bien se tuvo en cuenta sus opiniones, los autores no dejan de reconocer que el primero puede brindar respuestas sesgadas, dada la poca experiencia que pueden presentar respecto al tema en consideración, por otro lado, de 46 años en adelante es un grupo en el que tampoco se desestimó las respuestas ofrecidas, pero se fue consciente de que a partir de esa edad, las personas comienzan a ser más conservadoras en cuanto al cambio, por lo que podían mostrar cierta resistencia a este y su incidencia en las respuestas otorgadas.

**Figura 2. Edad de los sujetos encuestados**



*Nota.* Autores (2020).

Referente a la composición de género de los encuestados, en la comunidad Engabao existe una particularidad; el 70 % de ellos fueron hombres los que representaban la gran mayoría, sin embargo, el 30 % son mujeres, las que fundamentalmente dentro de la

división social del trabajo en la comuna, se ocupan de los negocios relacionados con el sector turístico.

Al indagar sobre las diferentes formas ocupacionales que se despliegan en la comunidad, se observó que la mayor parte de la población se dedica a la pesca, razón por la cual el 45 % de las personas encuestadas se relacionaron con esta actividad, esto está condicionado por diversas causas, primero ha primado un factor histórico; desde tiempos pasados ha sido la principal fuente de empleo de esta comunidad y de hecho se ha constatado que su origen en gran medida estuvo condicionado por asentamientos de pescadores que se dieron en esta comunidad.

En segundo lugar, es un factor de cultura generacional que se ha transmitido de generación en generación, lo que parece ser un elemento identitario de la zona, además la garantía de ofertas laborales para los y las jóvenes que culminan el bachillerato, sumado al incipiente desarrollo del sector agrícola, la falta de recursos, preparación académica, entre otros aspectos, determinó que estos tengan que emigrar en busca de puestos laborales, o se inserten a las artes de pesca como forma de empleo.

Por su parte, el 12 % de los encuestados fueron estudiantes universitarios que buscaban mejores oportunidades laborales, otro 12 % se dedica a la agricultura, que como se ha manifestado es una ocupación propia de la localidad, otro 12 % resultó ser amas de casas, así como otras labores, como: cocineras, docentes, guardias de seguridad, mujeres emprendedoras y operarias que ocupan un menor porcentaje.

De forma más concreta, al indagar sobre la necesidad de recibir asesoramiento para elaborar las hojas de vida, en vista a presentarse ante una plaza vacante, las respuestas obtenidas de parte de los entrevistados reflejaron que, un 89 %, estuvo totalmente de acuerdo en que es necesaria la ayuda externa, y que por sí solos no están en capacidad de realizarlo.

Por otra parte un 9 % alegó estar de acuerdo, lo que en su conjunto representó el mayor porcentaje, es decir, se está hablando del 98 % de los encuestados, lo que indica que la mayoría cree que se necesita un previo asesoramiento antes de aplicar a una vacante laboral, esto justifica la necesidad imperiosa, así como las intencio-

nes de los autores de crear un DGTH en la comunidad, el cual se encargará de estas y otras competencias que se le atribuyen, y todo en beneficio de los habitantes de la colectividad; sólo el 2 % de los encuestados mostraron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

En otro orden de análisis, se quiso tener una idea de cómo se habían sentido los encuestados en otros procesos de selección efectuados fuera de los marcos de la comunidad, si bien, el 39 % mencionó que tuvieron una buena experiencia, el 34 % indicó que tuvieron una experiencia regular en algún proceso de selección; a tenor de esto no se pueden adoptar posiciones triunfalistas al respecto ya que estas buenas o regulares experiencias, fueron en principio, dependientes de lo que otras personas, con competencias o no hayan colocado en las hojas de vida o incidido en el proceso.

Por otra parte, el 27 % indicó que fue una mala experiencia, mientras que ninguno de los encuestados aseguró haber tenido una experiencia excelente en un proceso de selección.

Esto constituye un argumento más que justifica la posibilidad de crear un DGTH, en la comunidad, de hecho, una de las interrogantes estuvo relacionada con esta cuestión.

La mayoría de las personas encuestadas, es decir, el 98 % consideraron que un DGTH de la localidad podría satisfacer las necesidades de los subsistemas que actualmente existen en las empresas, solo un 2 % discurrió que no.

Entre sus argumentos figuró que un DGTH en la comunidad, respondería a los intereses de las personas oriundas de esta, de modo que los empleados que trabajasen en este estarían concientizados con sus limitaciones, expectativas y necesidades, por lo tanto, se podría emprender estrategias de capacitación coordinados por este departamento, de forma tal que cuando llegaran a las empresas a solicitar una vacante, estarían en mejores condiciones de enfrentar el proceso de selección.

Al referirse a la calificación por parte de los sujetos en cuanto a sus experiencias en entrevistas laborales dentro de la propia localidad de Engabao, la gran mayoría de las personas encuestadas calificaron como bueno y regular sus experiencias en entrevistas laborales, con un 38 % y 39 % respectivamente, el 21 % de las personas

encuestadas estimaron como “mala” su experiencia y solo el 2 % de los encuestados mencionó que tuvieron una “excelente” experiencia.

Si se establece una comparación entre los dos aspectos tratados con anterioridad, a los sujetos les ha resultado mejor las experiencias de contratación en el marco de la comunidad local, que fuera de ella, esto puede tener cierta lógica ya que, en primer lugar, las empresas que contratan personal son más bien pequeñas y además al ser una comunidad no tan extensa se conocen bien entre ellos.

Por lo tanto, la cuestión es que, al parecer el DGTH no está tan arraigado a la necesidad interna, más bien es a encontrar empleos y adecuarse a las exigencias fuera del marco de la comunidad.

Otro aspecto interesante de la creación de un DGTH en el marco de la comunidad es que también intervendría como un supervisor externo con personalidad jurídica, dotado de investidura para ello, en función de controlar el proceso de cumplimiento de la correcta asignación de las actividades y funciones a los empleados dentro de las empresas que operan en el entorno comunitario y promover sanciones ante cualquier tipo de contravención en caso de no cumplimiento de lo estipulado.

Una clara y correcta asignación de las actividades a realizar por los trabajadores, impide que este sea direccionado a diversas funciones coyunturales, para las que el contratado pudiera no estar calificado, respetando más su especialización.

Por tal razón la interrogante que se formuló estuvo direccionada a conocer cuáles eran las consideraciones de los sujetos en lo referente a que: ¿De contar con un área de gestión de talento humano, existiría una mejor asignación de actividades y funciones?

Sobre este particular el 89 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo expresando que, si existiera un departamento de gestión de talento humano, entonces se procedería a una correcta asignación de las actividades y funciones a los empleados en el ámbito local comunitario, el 7 % determinó que está de acuerdo, mientras que solo el 4 % señaló estar indiferente.

Lo anterior si bien no es una respuesta de un personal altamente experto en el tema, recoge el sentir de las personas de la comunidad y por lo tanto es un componente más a considerar, esto

se articuló además con las entrevistas y la validación realizada en otra sección del trabajo.

Otro elemento a considerar (incluido dentro de las funciones del DGTH), fue constatar en los actores sociales si era conveniente recibir charlas enfocadas a la Ley de Trabajo, para estar informados de esta y las actualizaciones a las reformas laborales.

Al respecto el 95 % reflexionó que era conveniente, ya que de esta forma conocerán sus derechos y deberes, así como los cambios efectuados, no dejando margen a la arbitrariedad de los empresarios; por su parte, solo un 5 % determinó que no es conveniente, sin aportar elementos de su selección.

Concretamente sobre la necesidad de implementar un DGTH, el 93 % de las personas encuestadas lo valoraron de muy necesario, mientras que el 7 % decretó ser necesario, no hubo otro tipo de opiniones al respecto.

Sin embargo, los entrevistados alegaron tener preocupación por la forma en que se va a llevar a cabo, con qué recursos se emprenderá, dónde radicará que tipo de personal va a laborar en este y de dónde procede, interrogantes que se tuvieron en consideración por los autores. Finalmente, la creación del DGTH va más allá, estaría acompañado de un comité de trabajadores que responda a la unidad y las exigencias de estos.

Los autores consideran que, si bien existe la legislación laboral a nivel nacional, a escala territorial y más concreta aún en el ámbito organizacional empresarial, se cometen diversas infracciones que van en detrimento de los derechos de los trabajadores y lo que estipula la norma, todo ello con el objetivo de hacer más rentable la empresa y obtener mayores beneficios.

Para conocer las percepciones de los encuestados sobre el tema, se procedió con la interrogante: ¿Consideran necesario el establecimiento de un comité de trabajadores en el sector empresarial con el asesoramiento del DGTH?

La inmensa mayoría, el 85 %, de las personas estuvo totalmente de acuerdo en considerarlo necesario, un 11 % reafirmó estar de acuerdo, mientras que el 2 % mencionó estar en desacuerdo y otro 2 % indicó encontrarse totalmente en desacuerdo.

## Resultados de las entrevistas

1. Dentro de las empresas que existen en la localidad de Engabao, ¿Cuál cree usted que es uno de los principales problemas relacionados con el área de talento humano?
  - La inestabilidad laboral, porque muchos jóvenes constantemente salen de sus puestos de trabajo por diversas causas.
  - La falta de capacitación.
  - Los jóvenes hoy en día no valoran los trabajos y esto hace que no exista una buena relación empleador y empleado.
  - La escasez de oportunidades.
  - La limitada preparación académica.
  
2. ¿Cree usted que, a través de un departamento de gestión de talento humano en la localidad, se podría disminuir el índice de desempleo de los habitantes y la rotación de personal?
  - Por supuesto, es algo que se necesita aquí en la comunidad porque eso traería ventajas para los jóvenes y los pequeños negocios.
  - Sí, definitivamente, creo que estos jóvenes merecen las oportunidades que tienen otros de distintos puntos geográficos.
  - Sí, las personas de la comunidad quieren trabajar, pero necesitan alguien que los asesore.
  - Con el apoyo del departamento de talento humano, las empresas y los negocios contratarán a personas de la comunidad y por consiguiente disminuirá la rotación de personal.
  
3. ¿Cuál cree usted que debe ser el principal factor de motivación para que las empresas seleccionen el talento humano dentro de la misma localidad, en lugar de acudir a zonas aledañas?
  - El potencial de las personas de la comuna, y solo con un DGTH se lograría detectar ese talento.

- Pienso que la ubicación, muchas veces existen renunciaciones o faltas por la lejanía del trabajo.
  - La responsabilidad es de las personas, ninguna empresa contrata personas irresponsables.
  - La capacidad académica y experiencia de las personas de esta zona.
4. ¿Cree usted que es importante un departamento de gestión de talento humano a nivel comunitario para aumentar las oportunidades laborales de los habitantes?
- Claro que es importante, mejoraría muchas situaciones en este lugar directa o indirectamente.
  - Por supuesto, al existir un DGTH crecen las oportunidades de empleo y las necesidades de capacitar al personal, todo tiene una relación.
  - Creo que muy poco, pero si ayuda bastante a los dueños de empresas y negocios porque brindaría asesoría en temas con base legal.
  - Si hay trabajo, hay bienestar en los comuneros, eso sería bueno.
5. ¿Existen procedimientos establecidos en un manual de funciones para los nuevos trabajadores en las empresas de la localidad?
- Por lo general lo hacemos empíricamente, no tenemos establecido un manual de funciones.
  - No, solo se capacitan con el trabajador que tiene más tiempo en la empresa.
  - No, se proporcionan los implementos de trabajo, pero no se entrega un manual de cargo.
  - Teníamos hace algunos años, pero no se usaban porque estaban desactualizados.



6. ¿Cómo calificaría usted los procesos de selección de personal que actualmente ejecutan las empresas y negocios de Engabao?
  - Básicos
  - Son dependiendo los cargos, si son operativos los realiza la jefa administrativa, y si son de medios los realizo yo como dueño de la empresa.
  - Son muy pocos la verdad, no reclutamos mucho personal.
  - La rotación es mínima y si requerimos a alguien, buscamos un referido.
  
7. ¿Realiza capacitaciones para sus colaboradores en la empresa y con qué frecuencia lo hace?
  - No se realizan, incurriríamos en gastos y no es lo que queremos por ahora.
  - La verdad es que no, los trabajadores antiguos hacen el papel de instructores en ocasiones.
  - Una vez al año realizamos capacitaciones generales.
  - No tenemos un cronograma, está en proyecto aún.

*Nota.* Opinión de habitantes y dueños de emprendimientos de la comunidad. Autores, (2020).

## **Regularidades derivadas del proceso de aplicación de los instrumentos**

De acuerdo con los resultados obtenidos sobre la opinión de los habitantes de la localidad de Engabao, se ha evidenciado la necesidad de crear un Departamento de Gestión de Talento Humano para fortalecer el empleo y el desarrollo de los emprendimientos y empresas de la localidad, desde el punto de vista del elemento humano.

Con la finalidad de optimizar el tiempo y los recursos de las empresas, es necesario asesorar y organizar los procesos y procedimientos del área de recursos humanos dentro de las empresas o negocios locales, así como generar un mayor compromiso por

parte de los empleados de estas y promover el empleo dentro de la localidad.

Esta propuesta permitió crear una herramienta que organizará los procedimientos según las necesidades establecidas por los negocios y empresas, identificando el compromiso de los trabajadores y nuevos candidatos con los objetivos organizacionales.

### **El método Delphi para la validación del proceso de implementación del (DGTH) en la comunidad Engabao**

Para determinar la validez de la propuesta de creación de un Departamento de Gestión de Talento Humano en la comunidad Engabao, se procedió a la aplicación del método de consulta a expertos, más conocido como método Delphi.

Tanto por su flexibilidad como por facilitar la toma de decisiones consensuadas, el método Delphi ha sido y es quizás una de las herramientas más empleadas en el mundo en el marco de la prospectiva. Más aún, ha ocupado un rol central en la configuración de los sistemas prospectivos nacionales de varios países, principalmente para establecer las líneas orientadoras del desarrollo científico y tecnológico. (Aponte *et al.*, 2012, p. 41)

De acuerdo con lo anterior, no es extraño que muchos países como Japón lo están empleando en valoraciones a largo plazo de sus proyecciones quinquenales, lo cual data de 1971 y le ha dado resultados notorios en las direcciones del crecimiento económico y tecnológico del país.

La aplicación del método no se ha detenido desde que salió a la luz en 1953, sus bondades han sido puestas en práctica en países como China, que en los últimos tiempos está haciendo uso de este a la hora de establecer las políticas económicas en el ámbito de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Así entonces otros de los países donde se está utilizando con creces este método son: España, Austria, Corea del Sur, Francia, Alemania, Inglaterra, entre otros.

En el ámbito de la economía se ha implementado por Camisón *et al.* (2008); Eslava *et al.* (2010). Por su parte, en lo que a la Administración concierne, se encuentra Ortega (2008), en la medicina se

destacan: Dago *et al.* (2007); en lo educativo García *et al.* (2012); en las valoraciones de los impactos de indicadores de desarrollo local de los proyectos de investigación en el sector agropecuario se encuentran Fernández y López (2013), finalmente según García y Palomares (2012), han validado un sistema de indicadores relacionado con la evaluación del desempeño en las universidades.

Una mirada profunda a este escueto recorrido epistemológico revela que, este método no solo posee una aplicación microempresarial o institucional, así como en temas específicos de las diversas ciencias y disciplinas, sino en lo nacional y supranacional, lo cual corrobora aún más su validez e importancia científica.

### *Orígenes del método*

El método Delphi de consulta a expertos tiene sus orígenes [históricos] en el oráculo de Delfos, dedicado al dios Apolo, popular recinto en la antigua Grecia al cual acudían los ciudadanos para conocer sobre cuestiones inquietantes, la principal, el futuro. De ahí que se vincule con una visión prospectiva que descansa en la experiencia e incluso en la intuición de expertos. (Fernández y López, 2013, p. 1)

Sus creadores fueron Olaf Helmer y N. Dalkey, en Research and Development (RAND) Corporation, este no es más que un laboratorio estadounidense de ideas, llamado los “Tanques Pensantes”, lugar asociado a la formación de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos, creado en 1948, desde entonces se han dedicado al desarrollo de investigaciones que ofrecen respuestas a problemas y desafíos en las diferentes esferas de la vida económica, política y social de comunidades de todo el mundo.

### *Fundamentos del método*

Este es considerado como un método de iteración, basado en un proceso estructurado de compilación y sintetización del conocimiento de un grupo de expertos en el tema que se trata, con una retroalimentación controlada, mediante cuestionarios, acompañados por una serie de comentarios de opinión, por parte de los implicados.

Es uno de los métodos “subjetivos” más pertinentes de pronósticos de validez de investigaciones cualitativas, cuyos escenarios están pendientes a construir, ya sea porque la información que se dispone sobre este, por el momento se constata sólo mediante el conocimiento de los expertos, o dado que por ciertas razones no se han validado de forma práctica.

Es un procedimiento a partir del cual se confecciona un croquis del desarrollo de circunstancias complejas, a través de la elaboración estadística de dictámenes de especialistas en el tema tratado. El propósito es que los sujetos elegidos como expertos, que en muchos casos pueden estar dispersados de forma geográfica, expresen sus criterios personales sobre el tema en cuestión.

Si bien este posee una dosis de subjetividad, no es menos cierto que ha demostrado su validez, de hecho, ha sido empleado en múltiples investigaciones que lo han aplicado y luego de un tiempo prudente, se ha corroborado de forma práctica, mostrando elevada correspondencia.

Lo anterior se puede complementar planteando que, desde sus inicios hasta la actualidad, se han realizado una serie de adecuaciones, propias del mismo método científico aplicado en este, que es correctivo en sí mismo, y no estático, adaptado a las circunstancias del contexto lógico del momento histórico.

Anteriormente se partía de un cuestionario abierto sobre un tema concreto que era presentado a expertos con el tema a investigar para que cada uno ofreciera, de forma anónima, sus aportaciones, estos cuestionarios solían ser impresos y con la limitación del correo tradicional, que demoraba en llegar a manos de los investigadores considerados expertos.

En la actualidad se presenta como un procedimiento de consultas interactivas y anónimas, que puede pasar por una o varias rondas, hasta complementar al menos tres, donde se van modificando o adicionando las diferentes opiniones, estos cuestionarios pueden ser enviados mediante correos electrónicos, vía web, o aplicarse in situ de forma tradicional, lo cual implicaría más gasto de tiempo para el investigador.

Tomando en consideración lo anterior, y con la intención de robustecer este criterio subjetivo, en espera de obtener un consen-

so lo más fiable posible, se ha tratado de introducir elementos de objetividad; para ello se tuvo en consideración los criterios de Campistrous y Rizo (1998), quienes recomendaron emplear leyes de la psicología social, a saber:

La de los juicios comparativos, según esta ley, la frecuencia de las preferencias de un indicador ante otro está en función de la intensidad con que estos poseen la característica tomada en consideración.

La de los juicios categóricos, que expresa que las frecuencias de preferencia de un indicador tienen una característica a escalar, que refleja la intensidad con la que posee la característica considerada. “De esta forma se expresa el hecho de que la coincidencia de criterios subjetivos permite la elaboración de una escala que posee ciertas condiciones de objetividad” (Campistrous y Rizo 1998, p. 10).

En síntesis, se puede apreciar que, como todo método, el Delphi posee una serie de ventajas y desventajas a considerar.

**Tabla 1. Ventajas y desventajas de la aplicación del método Delphi**

Ventajas	Desventajas
1. Permite la participación de expertos distantes geográficamente, lo cual de hacerse de forma presencial implicaría grandes costos (Bravo y Arieta, 2005).	1. Inexistencia de directrices que marquen el consenso de los expertos, y resultados que dependen de su percepción (Fernández y López, 2013).
2. Mitigación de la subjetividad de las respuestas, avaladas por el análisis de contenidos que se realizará a cada una de las opiniones [expresadas en escalas cuantitativas de valoración] (Blasco y López, 2010).	2. El tiempo requerido para completar el cuestionario, puede conducir a expresar respuestas y opiniones apresuradas (Fernández y López, 2013).
3. Facilidad para llegar a una decisión final sin forzar falsos consensos (Aponte <i>et al.</i> , 2012).	3. La validez de los resultados depende directa y extraordinariamente de la selección adecuada de los expertos, es decir está en función del nivel de conocimientos de los expertos, sobre el tema a tratar (Aponte <i>et al.</i> , 2012).

<p>4. El anonimato de los expertos evita presiones a la conformidad con las ideas de otros, evitándose el “efecto autoridad” (Aponte <i>et al.</i>, 2012).</p>	<p>4. No es fácil mantener la motivación y el interés de los participantes durante todo el proceso (Aponte <i>et al.</i>, 2012).</p>
<p>5. Elimina los sesgos, o coaliciones de sesgos de comité, o lo que diga la mayoría, cuando las valoraciones se basan en un conjunto de opiniones fundadas en conocimiento y/o la experiencia (Vélez, 2003).</p>	<p>5. No es considerado un método exacto, lo cual no le adjudica rigor científico, además de la dificultad que implica medir el grado de experticia de los participantes, y la posible manipulación antiética del conductor del grupo o de la investigación.</p>
<p>6. Evita la retroalimentación no controlada, mediante el uso de un cuestionario estructurado y el suministro de información filtrada por el comité de estudio o por el investigador (Aponte <i>et al.</i>, 2012).</p>	<p>6. Presencia de sesgos en los cuestionarios, posible soslayo del contexto y su incidencia, su costo puede ser elevado.</p>

*Nota.* Autores (2020), sobre la base de información recopilada de la exploración bibliográfica.

## *Principios del método Delphi*

*El método se desarrolla bajo los siguientes principios:*

- El principio del anonimato: ningún experto está al tanto de la identidad de los otros que componen el grupo de participantes, evitando prejuicios subjetivos e impidiendo la supremacía de la reputación o autoridad.
- El principio de la superación de sus propias opiniones: mediante este los miembros expertos pueden cambiar de opiniones a lo largo del proceso, sin que esto suponga la pérdida de la imagen profesional o corporativa e institucional.
- El principio de defensa de sus argumentos: encierra la posibilidad del experto a defender sus argumentos con entera serenidad, que le propicia el hecho de que en caso de que sean erróneos, su limitación o equívoco no será del conocimiento de los demás sujetos participantes en el proceso.

- El principio de presentación de las respuestas y la información obtenida de forma estadística: este se basa en la presentación estadística de la información real obtenida, no por mayoría, sino por el grado de acuerdos que se ha obtenido a partir de los expertos.

Una vez examinados los principios fundamentales de su funcionamiento, se demanda la necesidad de definir los pasos o etapas fundamentales para asegurar la aptitud de los resultados. Para ello se consultaron una serie de propuestas, dentro de las que se encuentran las de García *et al.* (2012), así como las de Aponte *et al.* (2012), llegando a conformar las siguientes:

### *Etapas del método Delphi*

1. Formulación del problema
  - 1.1. Formulación del objetivo
  - 1.2. La viabilidad
2. La selección de los expertos
  - 2.1. Explicar en qué consiste el método y el motivo de su selección
  - 2.2. Conseguir la participación y compromiso de los expertos seleccionados
  - 2.3. Definición del tiempo estimado de los temas a tratar y la obtención de respuestas de la primera y segunda ronda
3. Diseño y aplicación de los cuestionarios
  - 3.1. Definición de los temas a consultar
  - 3.2. Diseño de las preguntas a ser formuladas
  - 3.3. Disponibilidad de los recursos para llevar a cabo el método
4. Obtención de respuestas, procesamiento de los datos y resultados
  - 4.1. Reenvío de los datos obtenidos y procesados a los expertos para una segunda ronda
  - 4.2. Procesar la nueva información y comparar los resultados
  - 4.3. Obtener los resultados finales y arribar a conclusiones y juicios de validación

Todas estas fases son esenciales para garantizar el éxito de la aplicación, sin embargo, existen algunas que son más sustanciales en este proceso, se refiere a la formulación del problema, la selección de los expertos y el diseño de los cuestionarios, estos tres elementos claves son los que realmente garantizan la pertinencia del método.

Una vez en este nivel de comprensión teórica se está en condiciones de explicar el procedimiento seguido para la validación de la propuesta de creación de un Departamento de Gestión de Talento Humano (DGTH) en la comunidad Engabao.

### *Formulación del problema en el método Delphi*

¿Cómo validar el proceso de creación de un Departamento de Gestión de Talento Humano (DGTH) en la comunidad Engabao, que garantice su pertinencia, calidad, certificación y reconocimiento por la academia científica?

En tanto el objetivo que se persigue está formulado en los siguientes términos:

Validar el proceso de creación de un Departamento de Gestión de Talento Humano (DGTH) en la comunidad Engabao, a través del método Delphi, que garantice su pertinencia, calidad, certificación y reconocimiento por la academia científica.

En cuanto a la viabilidad del método se considera que ha quedado lo suficientemente abordada en párrafos anteriores, al justificarse su aplicabilidad y resultados en diferentes países, áreas, disciplinas, ciencias y autores específicos que lo han utilizado.

### **La selección de los expertos**

Para la presente indagación, un experto se define en correspondencia a la que proponen Oñate y Martínez (1990), al considerarlo como:

Tanto al individuo en sí, como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia. (citado en García *et al.*, 2012, p. 207)



En cuanto a los criterios de selección de los expertos, se puede realizar mediante una serie de procedimientos diferentes, para el caso específico de la actual pesquisa, se emplearon los certificados por la *European Aid Cooperation Office*, que proyectan los siguientes:

- La experiencia profesional, reconocida en primer lugar mediante la autovaloración de los expertos y, en segundo lugar, la valoración realizada por el grupo, es decir por sus pares, con base en el reconocimiento y el respeto.
- La independencia del experto y la evaluación de algunas de las capacidades de lo que se esté tratando.
- La capacidad de trabajo en equipos, que incluye la facultad de estar abierto al resto de las opiniones, saber escuchar y llegar a consenso.

En esta situación se utilizó el criterio de la experiencia profesional, así como el de autovaloración, y se sustentó en que el experto en sí mismo valora sus propias competencias y las fuentes que le permiten argumentar sus criterios en el tema en cuestión.

A pesar de los criterios considerados con anterioridad, se tuvo en cuenta otros aspectos para la selección de los expertos, tales como su capacidad de análisis, disposición para contribuir con sus criterios, al proceso de la indagación.

Por otro lado, la conformación del grupo se puede realizar mediante una selección rápida o una selección por etapas, y existen reglas para la composición de los grupos de expertos.

Tal es el caso de Landeta (1999) que propone la colaboración de al menos siete expertos, pero no más de 30, lo cual sería demasiado engorroso para llevar a cabo el proceso. Por su parte, Okoli y Pawlowski (2004) sustentan que en la literatura consultada respecto al tema se reconoce que, entre 10 y 18 es lo suficientemente razonable y finalmente, Yáñez y Cuadra (2008) aconsejan que el rango antes mencionado sea prudente. De lo anterior se desprende que este método no se centra en una participación tan nutrida de expertos, sino en la calificación, conocimiento y experticia en el tema a tratar.

Esta pesquisa se sustentó en una selección de expertos por etapas, en una primera se seleccionaron 24 sujetos con conocimientos en el área de GTH en diferentes instituciones y empresas de Guayaquil, acorde a los criterios establecidos, sin embargo, en una segunda etapa quedaron en total 17 expertos, ya que el resto mostró inconvenientes de diversas índoles para continuar su participación en el proceso.

En la tabla 2 se muestran los datos de los 17 expertos seleccionados.

**Tabla 2. Caracterización de los expertos**

Expertos	Grado académico Magister	Grado científico DrC./PhD.	Años de experiencia
E1.		x	31
E2.		x	20
E3.	x		35
E4.		x	41
E5.		x	20
E6.		x	45
E7.	x		18
E8.	x		15
E9.	x		15
E10.	x		16
E11.	x		25
E12.		x	20

EI3.	x		12
EI4.	x		11
EI5.	x		14
EI6.		x	10
EI7.	x		9
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>21</b>

*Nota.* Autores (2020).

Se puede apreciar en la tabla 2, que el número de expertos con grado de Doctor en Ciencias fue de siete, los que representan el 41,17% del total, mientras que diez sujetos, el 58,82 % de los expertos ostentaban titularidad de magísteres. Lo anterior es considerado un balance adecuado. Por otro lado, el límite inferior de años de experiencia se situó en nueve años, el máximo en 45 años, para un promedio de 21 años de experiencia, lo cual es considerado apropiado.

## **Diseño y aplicación de los cuestionarios**

Una vez seleccionados los expertos se procedió a la entrega de los cuestionarios previamente diseñados por los investigadores. El procedimiento metodológico seguido fue el siguiente: se realizó una fase inicial, elaborando una primera versión del cuestionario que se muestra en el Anexo 1, y entregado a los expertos vía correo electrónico, se facilitó además un archivo adjunto, en el que se ofreció una breve introducción al tema de investigación, la explicación clara del objetivo de la misma, la fase en que se encontraba el proceso de exploración, así como las instrucciones para cumplir el cuestionario, seguido del correspondiente instrumento para la validación.

Una primera pregunta estuvo direccionada al grado de conocimientos de los expertos sobre el tema en cuestión, auto valorado en una escala ascendente del 1 al 10, una segunda pregunta relacionada con el grado de influencia que cada una de las fuentes de argumentación ha tenido en su conocimiento. Todo ello para conformar:

### **El coeficiente de competencias del experto**

El coeficiente de competencia ( $K$ ) de los expertos, no es más que un coeficiente que determina el grado de competencias de todos los que participan en la validación del proceso, este se estructura a partir de otros dos:

*El coeficiente de conocimiento del experto* sobre la problemática que se examina ( $K_c$ ), el cual se determina a partir de su propia valoración; al letrado se le solicita que auto valore su nivel de competencia sobre el problema en cuestión, en una escala de 0 a 10 (escala en que el 0 representa que, este no tiene conocimiento alguno sobre el tema y el 10, expresa que posee conocimiento pleno de lo que se trata). Una vez que el especialista coloca la puntuación en la escala de acuerdo con su autovaloración, se procede a multiplicar este valor por 0.1, para llevarlo a un rango de 0 a 1.

El otro coeficiente se denomina *coeficiente de argumentación* ( $K_a$ ), que es estimado por el propio experto, según considere que sea el grado de fundamentación de sus criterios, es decir, los grados de influencia que el sujeto considera que las distintas fuentes de argumentación han tenido en el conocimiento acumulado por él respecto al tema en particular. Para su determinación, se le pide al versado que ubique el grado de influencia, ya sea (alto, medio, bajo) que considere como participante.

En la tabla 3 se representa un estándar para la estimación de las fuentes de argumentación del  $K_a$ .

**Tabla 3. Estándar para la estimación de las fuentes de argumentación**

Fuentes de argumentación	Grados de influencia de cada una de las fuentes, en el conocimiento y criterio del experto		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
1. Análisis teóricos sobre la temática realizados por usted.	0.3	0.2	0.1
2. Su experiencia práctica obtenida.	0.5	0.4	0.2
3. Conocimientos generados sobre la base de estudios de trabajos por autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
4. Conocimientos generados sobre la base de estudios de trabajos por autores internacionales.	0.05	0.05	0.05
5. Su propio conocimiento sobre el estado del problema de la temática que se presenta.	0.05	0.05	0.05
6. Su proyección presente y prospectiva sobre la temática.	0.05	0.05	0.05

*Nota.* Autores (2020).

Una vez efectuadas las selecciones por parte de los expertos, se consiguen una serie de valores que se colocan en forma de tabla, obteniéndose como resultado el del coeficiente Ka. Con base en estos cálculos se procede a determinar el coeficiente K como el promedio de los dos anteriores, quedando de la siguiente forma:

$$K = \frac{Kc + Ka}{2}$$

Este coeficiente posee dos rangos de valor, uno mínimo posible igual a 0.25, y otro máximo posible igual a uno. Para obtener el criterio de decisión sobre si el experto debe ser incluido, es necesario remitirse a los valores de K. En la actual indagación, se han consi-

derado como valores de inclusión de los expertos los siguientes: 0,6 (Bajo); 0,7(Medio); 0,8 (Alto) y 0,9 (Alto).

La tabla 4 recoge los resultados de la clasificación de los experimentados según el cálculo del coeficiente de competencias de los expertos participantes.

**Tabla 4. Clasificación de los expertos según coeficiente de competencia**

Expertos	Kc	Fuentes de argumentación						Ka	K	Clasificación
		1	2	3	4	5	6			
E1	0.9	0.2	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	0.9	0.9	Alto
E2	0.8	0.1	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	0.8	0.8	Alto
E3	0.7	0.2	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.8	0.75	Medio
E4	0.5	0.2	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	0.9	0.7	Medio
E5	0.6	0.2	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	0.9	0.75	Medio
E6	0.9	0.2	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	0.9	0.9	Alto
E7	0.5	0.3	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	1.0	0.75	Medio
E8	0.7	0.2	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.8	0.75	Medio
E9	0.8	0.3	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	1.0	0.9	Alto
E10	0.9	0.3	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	1.0	0.95	Alto
E11	0.7	0.2	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.8	0.75	Medio
E12	0.8	0.3	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	1.0	0.9	Alto

EI3	0.7	0.2	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	0.9	0.8	Alto
EI4	0.8	0.3	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	1.0	0.9	Alto
EI5	0.8	0.2	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	0.9	0.85	Alto
EI6	0.5	0.3	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	1.0	0.75	Medio
EI7	0.7	0.2	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.8	0.75	Medio
K Promedio									0.814	

*Nota.* Autores (2020).

Como se puede observar en la tabla 4, la valoración aportada individualmente por los expertos a cada uno de los indicadores permitió obtener el coeficiente de competencia de estos, el cual osciló entre medio, con un total de ocho doctos, que representa un 47 % y elevado con un total de nueve expertos, equivalente al 53 %.

De forma general el promedio del índice de competencias de expertos observado es de 0.814; esto significa que estos poseen elevadas capacidades para tratar el tema que se propone, por lo tanto, los criterios vertidos por los mismos serán de gran pertinencia y validez.

## **Obtención de respuestas, procesamiento de los datos y resultados**

Ulteriormente se realizó una segunda ronda con el objetivo de una valoración por parte del grupo de versados, pero en este caso en cuanto a la relevancia, pertinencia y coherencia de una serie de indicadores para la propuesta de creación de un DGTH en la comunidad Engabao, así como su impacto en esta, con la intención de recabar criterios cuantitativos y cualitativos mucho más estables.

En primer lugar, se les entregó un documento relacionado con la investigación que consistió en un resumen sobre las experiencias en países foráneos de creación de departamentos de GTH en comunidades, lo cual rompe con la visión estrecha de su función

tradicional como privativo exclusivo de las empresas, para mostrar una tendencia actual que proyecta su puesta en práctica en las comunidades locales.

Paralelamente se diseñó un segundo cuestionario que se muestra en el anexo 2, esta consigna una escala de respuestas tipo Likert, con cinco categorías o criterios de valoración, sobre los indicadores que se exponen en dicho anexo, además de la posibilidad de agregar algún otro indicador que los expertos consideren necesario y dos preguntas abiertas más para recopilar las valoraciones cualitativas de los especialistas sobre los ítems planteados o la adición de alguno nuevo.

Los resultados de esta segunda ronda de consulta a los expertos participantes tuvieron un análisis previo de forma cuantitativa, aportando los resultados que se muestran en la tabla 5.

**Tabla 5. Calificación cuantitativa otorgada por los expertos a los indicadores**

<b>Expertos</b>	<b>I1</b>	<b>I2</b>	<b>I3</b>	<b>I4</b>	<b>I5</b>
E1	C1	C1	C2	C1	C2
E2	C1	C1	C2	C2	C1
E3	C1	C1	C1	C3	C2
E4	C1	C1	C1	C1	C2
E5	C1	C1	C1	C1	C2
E6	C1	C1	C1	C1	C1
E7	C1	C1	C2	C1	C1
E8	C1	C1	C1	C1	C1
E9	C1	C2	C2	C1	C1
E10	C1	C1	C1	C1	C1
E11	C2	C1	C2	C2	C2
E12	C1	C1	C1	C1	C1
E13	C2	C1	C2	C2	C3



EI4	CI	CI	CI	CI	C2
EI5	CI	CI	CI	CI	C2
EI6	CI	CI	CI	CI	CI
EI7	CI	CI	C2	CI	CI
<b>TOTALES</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>

*Nota.* Autores (2020).

De la tabla 5 se puede deducir que, en cuanto al indicador 1 se obtuvo un total de 15 respuestas con valoración de muy adecuado, lo cual representa el 88,2 % y solo dos respuestas con valoración de adecuado para un 11,8 %. Por su parte el indicador 2 obtuvo 16 respuestas con valoración de muy adecuado, que simboliza el 94,2 % y solo una respuesta de adecuado, que constituye el 5,8 %.

En continuidad, el tercer indicador presentó 10 respuestas de muy adecuado y siete de adecuado, reflejando un 58 % y un 42 % respectivamente. El indicador cuatro presentó 13 respuestas de muy adecuado, para un 76,5%, tres contestaciones adecuadas con un 17,6 % y una medianamente adecuado para un 5,9 %.

Finalmente, el quinto indicador obtuvo nueve respuestas de muy adecuado, el 53 %, siete adecuado 41,17 %, y una respuesta de medianamente adecuado 5,9 %. Ninguno de los expertos se pronunció por respuestas de tipo poco adecuado e inadecuado, es decir que oscilaron entre medianamente y muy adecuado, lo cual denota validez de la propuesta.

El análisis cualitativo de las opiniones expresadas fue de gran valor, inicialmente estaban concebidos cuatro indicadores y fue incluido un quinto gracias a la propuesta de los expertos, al solicitarle en el cuestionario, qué otros indicadores consideraban pertinente agregar, es decir que fue modificado teniendo en cuenta la sugerencia de los expertos.

En lo referente a las preguntas abiertas, para que reflejaran sus consideraciones acerca de la factibilidad de aplicación de la propuesta de creación de un Departamento de Gestión de Talento

Humano (DGTH), y su implementación en la comunidad Engabao, las respuestas fueron las siguientes:

Se considera que sí, que la propuesta es factible y que la creación de un departamento de gestión del talento humano en la comunidad juega un papel activo en el proceso de orientación y reclutamiento del personal, contribuyendo además a potenciar el desarrollo endógeno local de la comunidad y la zona dónde se encuentra. (E6, 2020).

La propuesta produce una ruptura de paradigmas en cuanto al enfoque tradicional de la gestión del talento humano, esto puede encontrar ciertas resistencias al cambio, pero en concreto considero que es viable la propuesta y que incidirá de forma positiva en los atributos y características del talento humano, en su proceso de orientación, selección y desarrollo del personal, en entornos comunitarios. (E10, 2020).

El resto de los resultados cuantitativos, se presentaron a través de la matriz de frecuencias absolutas; la matriz de frecuencias acumuladas, la matriz de frecuencia relativa, la matriz de frecuencia relativa acumulada o probabilidades acumuladas y la pertinencia de los indicadores a través de análisis porcentuales, estableciendo puntos de corte, que determinaron la categoría de cada indicador según la opinión de los expertos consultados. En la tabla 6 se aprecian los resultados de acuerdo con el procedimiento descrito por Campistrous y Rizo (1998, pp. 12-13).

**Tabla 6. Matriz de frecuencia absoluta**

Indicadores para valorar la propuesta	Criterios de valoración					TOTAL
	(C1)	(C2)	(C3)	(C4)	(C5)	
I-1	15	2	0	0	0	17
I-2	16	1	0	0	0	17
I-3	10	7	0	0	0	17

I-4	13	3	1	0	0	17
I-5	9	7	1	0	0	17

*Nota.* Autores (2020).

La frecuencia absoluta es una medida estadística que proporciona información sobre la cantidad de veces que se repite un suceso en un conjunto determinado; la suma de las frecuencias absolutas tiene que ser igual al número total de datos, en este caso muestra los criterios de valoración de los expertos (los que suman en total 17), en torno a cada uno de los indicadores, quiere decir que, 15 expertos evaluaron el indicador uno de muy adecuado C1, solo dos de adecuado (C2), el resto de los criterios de valoración, C3, C4, C5, no fueron objeto de selección de los expertos para este indicador, y así sucesivamente para el resto de estos. Este análisis guarda relación con la tabla 5, así como la explicación ofrecida en tal momento. En la tabla 7, se presenta la matriz de frecuencia acumulada ( $F_i$ ) se refiere a la suma de frecuencias absolutas de todos los valores iguales o inferiores al valor considerado.

**Tabla 7. Matriz de frecuencia acumulada**

Indicadores para valorar la propuesta	Criterios de valoración				
	C-1	C-2	C-3	C-4	C-5
I-1	15	17	17	17	17
I-2	16	17	17	17	17
I-3	10	17	17	17	17
I-4	13	16	17	17	17
I-5	9	16	17	17	17

*Nota.* La tabla muestra la frecuencia acumulada obtenida a partir de la tabla 6. Autores (2020).

**Tabla 8. Matriz de frecuencia relativa**

Indicadores para valorar la propuesta	Criterios de valoración					TOTAL
	(C1)	(C2)	(C3)	(C4)	(C5)	
I-1	0,8823	0,1176	0	0	0	1
I-2	0,9411	0,0588	0	0	0	1
I-3	0,5882	0,4117	0	0	0	1
I-4	0,7647	0,1764	0,0588	0	0	1
I-5	0,5294	0,4117	0,0588	0	0	1

*Nota.* La tabla avista la frecuencia relativa obtenida a partir de la tabla 7. Autores (2020).

La frecuencia relativa es el resultado de dividir la frecuencia absoluta de un determinado valor entre el número total de datos, se representa por  $(n_i)$ . La suma de las frecuencias relativas es igual a 1.

**Tabla 9. Matriz de frecuencia relativa o probabilidades acumuladas**

Indicadores para valorar la propuesta	Criterios de valoración				
	C-1	C-2	C-3	C-4	C-5
I-1	0,8823	1	1	1	1
I-2	0,9411	1	1	1	1
I-3	0,5882	1	1	1	1
I-4	0,7647	0,9411	1	1	1
I-5	0,5294	0,9411	1	1	1

*Nota.* La tabla deja ver la frecuencia relativa acumulada obtenida a partir de la tabla 8. Autores (2020).

Frecuencia relativa acumulada no es más que el resultado de dividir la frecuencia acumulada entre el número total de datos, se

representa por (Ni). En la tabla 9 se aprecia que los criterios C3, C4 y C5, cuyo resultado es igual a uno, se consideran que no son de interés, ya que en estos casos coinciden con el valor máximo de probabilidades acumuladas, y se deduce que son límites no necesarios.

**Tabla 10. Pertinencia de los indicadores**

Indicadores para valorar la propuesta	Criterios de valoración			
	C-1%	C-2 %	% promedio	Categorías
I-1	88,23	100	94,11	MA
I-2	94,11	100	97,05	MA
I-3	58,82	100	79,41	MA
I-4	76,47	94,11	85,29	MA
I-5	52,94	94,11	73,52	A
Total	370,57	488,22	429,38	-
% de corte	Mini 74,11	Maxi 97,64	85,87	-

*Nota.* Autores (2020).

En la tabla 10 se puede apreciar el comportamiento de los indicadores:

- I-1. Pertinencia de los elementos que componen la fundamentación teórica de la propuesta, fue reconocido como muy adecuado.
- I-2. La relación de la propuesta con las demandas actuales de la gestión del talento humano en comunidades, según los indicadores de valoración fue muy adecuada.
- I-3. Correspondencia de los subsistemas para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la comunidad, dentro de la propuesta se catalogó como muy adecuado.

- I-4. Pertinencia de la propuesta del DGTH en el fortalecimiento de las competencias laborales en los habitantes de la comunidad Engabao, como el resto de los indicadores anteriores fue reconocido en la categoría de muy adecuado para llevar a cabo el proceso de creación de un DGTH, en la comunidad Engabao.
- I-5. Validez general de la propuesta, se consideró adecuada para el proceso de creación de un DGTH, en la comunidad, con lo cual queda validado en su totalidad esta propuesta.

Algunas de las recomendaciones que se plasmaron por los expertos en el tema, estuvieron dirigidas a ampliar las capacitaciones al personal de la comunidad, formar recursos humanos competentes en el ámbito de la misma, que mitigue la migración pendular en busca de ofertas laborales a otros espacios aledaños.

El comportamiento que las variables analizadas han mostrado en la línea temporal presente-futuro, no sufrirá cambios importantes en este, lo que puede conducir a desestimar los factores que pudieran ejercer una incidencia en el rumbo de los acontecimientos de forma significativa.

De forma general los resultados plasmados en el proceso de validación, pusieron de relieve que, por amplia mayoría, los expertos consultados coinciden en que la propuesta de creación de un Departamento de Gestión de Talento Humano en la comunidad Engabao es factible, pertinente y juega un papel fundamental en el desarrollo humano, social y local comunitario, apreciándose coincidencias en torno a desafíos prioritarios como: el reclutamiento y la capacitación del personal, la reducción de la pobreza a través de generación de empleos decorosos, en función del desarrollo sostenible y la incorporación de un pensamiento crítico y de valores éticos en el proceso propuesto.

## **Conclusiones**

- En la actualidad un sin número de empresas recurren a consultoras de recursos humanos, buscando descentralizar los procesos de selección, capacitaciones del personal, diagnóstico de

necesidades de capacitación, levantamiento de descripciones de cargos, elaboración de manuales de funciones, entre otros servicios de manera objetiva y con calidad, con la finalidad de mantener la empresa ante la competencia del mercado.

- La gestión del talento humano entendida como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para disponer los aspectos en cuanto a las personas, no solo es privativo del sector empresarial, sino que se puede manifestar fuera de este, es decir, en el entorno comunitario local, por lo que se asume que es válida para los dos escenarios.
- Los referentes teóricos que sustentan el proceso creación de departamentos de gestión de talento humano permitieron concebir el mismo, en la comunidad objeto de estudio, como un proceso necesario para lograr un enfoque de desarrollo local participativo, acorde con las tendencias actuales de este, donde es necesario transformar actitudes y mentalidades, así como adquirir nuevos conocimientos a partir de los ya existentes.
- El diagnóstico corroboró que, la comunidad Engabao no posee un departamento de gestión del talento humano que se encargue de promover las políticas y prácticas necesarias para el manejo de las relaciones de personal, que anteriormente eran atribuidas a la función gerencial, por lo tanto, de lo que se trata es de reclutar, capacitar, evaluar y ofrecer un ambiente seguro de empleo decoroso, con un código de ética y trato justo para los futuros empleados de la comunidad.
- La propuesta de un Departamento de Gestión de Talento Humano fortalecerá el empleo local y el desarrollo de los emprendimientos y empresas del lugar, rompiendo con la visión tradicional de que sea privativo y exclusivo de las empresas, para pasar a ser una función desde, con y para la comunidad, así lo puso de relieve por amplia mayoría los criterios de los expertos consultados, mostrando que es factible, pertinente y juega un papel fundamental en el desarrollo humano, social y local comunitario.

## Referencias bibliográficas

- Alvarado, M. (2016). *Gestión del Talento Humano e Innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Bloomington-Indiana. Palibrio.
- Ame, M. E. (2012). PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo). <https://bit.ly/3zO6xF7>
- Aponte, G., Cardozo, M. A. y Melo, R. M. (2012). Método Delphi: Aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XVIII(1) (ene-jun), 41-52.
- Aponte, J. C. (S.F). *Administración de personal un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones.
- Blasco, M. J. E. y López, A. (2010). Validación mediante Método Delphi de un cuestionario para conocer las experiencias e interés hacia las actividades acuáticas con especial atención al Windsurf. *Revista Ágora para la Educación Física y el Deporte*, 12(1), 75-96.
- Bravo, M. y Arrieta, J. (2005). El Método Delphi. Su implementación en una estrategia didáctica para la enseñanza de las demostraciones geométricas, *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Camisón, C., Fabra, E., Flores, B. y Puig A. (2009). ¿Hacia dónde se dirige la función de calidad?: la visión de expertos en un estudio Delphi. *Primera Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 13-38.
- Campistrous, L. y Rizo, C. (1998). *Indicadores e investigación educativa*. Material en soporte digital. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba (ICCP).
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión Del Talento Humano*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Choconta, J. C. (2017). *Propuesta para la creación del departamento de talento humano de la empresa PEGAMASTER Ltda. de la ciudad de Sogamoso-Boyacá*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Comorera, V. O. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: Eureka Media, SL.
- Contreras, L. (2011). *Creación de un departamento de recursos humanos para la empresa Multiservicios GEOVEN, C.A*. Maturín Edo. Monagas. 111. Maturín, Monagas, Venezuela: Universidad de Oriente.
- Cultural, M. (1999). *Diccionario Del Marketing de Cultural S.A.*



- Dago, A., Arcos, P., Álvarez, F., Baena, M., Martínez, J. y Gorostiza, Í. (2007). Indicadores de riesgo de morbilidad prevenible causada por medicamentos. *Gaceta Sanitaria*, 1(1), 29-36.
- Dalkey, N. y Helmer, O. (1963). Delphi Method. An experimental application of the Delphi. Method to the use of experts, *Management Science*, 9(3), 458-467.
- Díaz, M. C. (2006). *Propuesta para la creación del Departamento de Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle.
- Eslava, R., Cuadrado, A. y García, E. (2010). Evaluación de la satisfacción de las necesidades de información de los usuarios contables con el análisis Delphi. *Visión Gerencial*, 9(2), 313-331.
- Fernández, A. y López, A. (2013). Validación mediante método Delphi de un sistema de indicadores para prever y medir el impacto sobre el desarrollo local de los proyectos de investigación en el sector agropecuario. *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 22(3). <https://bit.ly/3As1lsk>
- García, V., Aquino, S., Guzmán, A. y Medina, A. (2012). El uso del Método Delphi como estrategia para la valoración de indicadores de calidad en programas educativos a distancia. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3(1).
- García, A. y Palomares, D. (2012). Indicadores para la evaluación de las Instituciones Universitarias: Validación a través del Método Delphi. *Revista Especializada de Documentación Científica*, 35(1), 119-144, Valencia, España.
- Gary Desler, R. V. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación, México, 2011.
- Gilmer, G. A. (1964). *Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior* (Psychological Bulletin).
- Goodale, J. (1994). *La entrevista, técnicas y aplicaciones para la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Instituto Colombiano de Crédito Educativo y estudios técnicos en el exterior. (2018). ICETEX. MINEDUCACIÓN. <https://bit.ly/3Quk5w2>
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi*. Editorial Ariel.
- Marcalla, A. P. (2013). *Diseño de un Departamento de Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda*. Quito, Ecuador.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

- Okoli, C. y Pawlowski S. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications, *Information & Management*, 42, 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
- Oñate, N. y Martínez, L. (1990). *Utilización del método Delphi en la pronóstico: una experiencia inicial*. Instituto de Investigaciones Económicas. JUCEPLAN. Cuba.
- Oñate, N; Ramos, L. y Díaz, A. (1998). Utilización del Método Delphi en la pronóstico: Una experiencia inicial. *Revista Cuba, Economía Planificada*, 3(4), 9-48. La Habana.
- Ortega, F. (2008). El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 64, 31-54. <https://doi.org/10.21158/01208160.n64.2008.452>
- Quevedo, J. R. (octubre de 2010). *Creación de la Unidad de Recursos Humanos en la empresa PETROSERVICIOS, S. A.* Guatemala.
- Restrepo, S. L. (2014). *Propuesta para la creación del Área de Talento Humano en el Fondo de Valorización del Municipio de Medellín-Fonvalmed*. Universidad de Medellín.
- Santos, A. C. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- Vélez, I. (2003). *El método Delphi*. Universidad Tecnológica de Bolívar Department of Finance and International Business. Instituto de Estudios para el Desarrollo (IDE).
- Yañez, R. y Cuadra, O. (2008). La técnica Delphi y la investigación en los servicios de salud. *Ciencia y Enfermería*, XIV (1), 9-15.

## Anexos

### Anexo 1

**Formato de encuestas dirigido a:** trabajadores y habitantes de Engabao.

**Objetivo:** Diagnosticar el estado actual del proceso de gestión del talento humano en Engabao para identificar la necesidad de la creación de un Departamento de Gestión de Talento Humano.

**Tiempo estimado de duración:** (5-10 min).

Estimados(as): en virtud de valorar la importancia de la creación de un departamento de talento humano en la localidad de Engabao, se ha dispuesto el presente cuestionario. Las opiniones vertidas en el mismo son empleadas con fines investigativos y para uso exclusivo de los investigadores, guardando absoluta reserva de los criterios y opiniones recogidas. Tenga en cuenta que, a mayor veracidad de la información, más significativos serán los resultados a obtener.

Datos:

<b>Fecha</b>		
<b>Sexo</b>	<b>Sexo</b>	
	Masculino	Femenino
<b>Ocupación</b>		
<b>Edad</b>		

1. ¿Considera usted necesario recibir asesoramiento para elaborar una hoja de vida antes de aplicar a una vacante laboral?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Argumente su selección:

---

---

2. ¿Cómo calificaría usted su experiencia en procesos de selección en el cual haya participado?

- Excelente  
 Bueno  
 Regular  
 Malo

Argumente su selección:

---

---

3. ¿Cree usted que un departamento de Gestión de Talento Humano podría satisfacer las necesidades de los subsistemas de RRHH que actualmente existen en las empresas dentro de la localidad?

- Sí  
 No

Argumente su selección:

---

---

4. ¿Cree usted que las empresas de la localidad de Engabao se benefician con la presencia de un área de Talento Humano a nivel comunitario?

- Totalmente de acuerdo  
 De acuerdo  
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

Argumente su selección:

---

---

5. ¿Cómo calificaría usted su experiencia en entrevistas laborales dentro de la localidad de Engabao?

- Excelente  
 Bueno  
 Regular  
 Malo

Argumente su selección:

---

---

6. ¿Considera usted que existiría una correcta asignación de actividades y funciones a los empleados, al existir un área de Gestión de Talento Humano?

- Totalmente de acuerdo  
 De acuerdo  
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

Argumente su selección:

---

---

7. ¿Considera conveniente asistir a charlas enfocadas a la ley de trabajo, para estar informados de las actualizaciones y reformas laborales?

- Sí  
 No

Argumente su selección:

---

---

8. ¿Qué tan necesario cree usted que es la implementación de un Departamento de Gestión de Talento Humano en la comunidad de Engabao?

Poco necesario	Necesario	Muy necesario

Argumente su selección:

---



---

9. ¿Estaría usted interesado en la creación de un departamento de Gestión de Talento Humano a nivel comunitario en la localidad de Engabao?

Alto interés	Mediano interés	Bajo interés	Nada interesado

Argumente su selección:

---



---

10. ¿Respaldaría usted la creación de un Departamento de Gestión de talento Humano para obtener mayor conocimiento del ámbito laboral?

- Totalmente de acuerdo  
 De acuerdo  
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

Argumente su selección:

---



---

11. ¿Considera necesario que se establezca un comité de trabajadores dentro de las empresas de Engabao con el asesoramiento del DGTH comunitario?

- Totalmente de acuerdo  
 De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Argumente su selección:

---

---

*Nota.* Autores (2020).

## Anexo 2. Formato de entrevista

**Dirigido a:** emprendedores y representantes de empresas de la comunidad Engabao.

**Objetivo:** Diagnosticar el estado actual del proceso de gestión del talento humano en Engabao para identificar la necesidad de la creación de un Departamento de Gestión de Talento Humano.

Estimados(as): En virtud de valorar la importancia de la creación de un departamento de talento humano en la localidad de Engabao, se ha dispuesto el presente cuestionario. Las opiniones vertidas en el mismo son empleadas con fines investigativos y para uso exclusivo de los investigadores, guardando absoluta reserva de los criterios y opiniones recogidas.

1. Dentro de las principales empresas que existen en la localidad de Engabao, ¿Cuál cree usted que es uno de los primordiales problemas relacionados al área de talento humano?
2. ¿Cree usted que, a través de un Departamento de Gestión de Talento Humano en la localidad, se podría disminuir el índice de desempleo de los habitantes y la rotación de personal?
3. ¿Cuál cree usted que debe ser el principal factor de motivación para que las empresas seleccionen el talento humano dentro de la misma localidad, en lugar de acudir a zonas aledañas?
4. A nivel económico-social ¿Considera usted que es importante un departamento de gestión de talento humano a nivel comunitario, aumentarán las oportunidades laborales para los habitantes?
5. ¿Existen procedimientos establecidos en un manual de funciones para los nuevos trabajadores en las empresas de la localidad?
6. ¿Cómo calificaría usted los procesos de selección de personal que actualmente ejecutan las empresas y negocios de Engabao?
7. ¿Realiza capacitaciones para sus colaboradores en la empresa y con qué frecuencia lo realiza?

*Nota.* Autores (2020).



### Anexo 3. Cuestionario de autoevaluación de los expertos

**Dirigido a:** profesionales de las empresas reclutadoras de personal, profesionales de otras empresas y docentes de las Universidades de Guayaquil, que tengan vínculos con la gestión del talento humano (GTH).

**Objetivo:** obtener información sobre los datos de interés de los expertos potenciales, a través de cuestionarios de autoevaluación, que muestren el dominio del tema en cuestión, así como las fuentes de influencia, para la selección de los sujetos que participarán en la validación de la propuesta que se presenta.

**Tiempo estimado de duración:** (15-20 días).

En virtud de llevar a cabo la validación mediante el criterio de expertos de la propuesta de creación de un Departamento de Gestión de Talento Humano en la Comunidad Engabao, se ha diseñado el presente cuestionario de consulta a eruditos en el tema. Usted ha sido elegido como tal, por lo que las opiniones vertidas en el mismo resultará de gran valor y contribuirán a una mayor veracidad de la información, y pertinencia del proceso de validación.

Para determinar el dominio sobre este objeto de estudio necesitamos que usted responda de la forma más objetiva posible.

#### Datos generales:

(1) Fecha: _____	(2) Sexo Hombre	(3) Edad _____ Mujer
(4) Nombres y apellidos: _____		
(5) Categoría Docente (En caso de poseerla) _____		
(6) Categoría Científica y/o Académica. (En caso de poseerla)		a). Doctor en Ciencias (___) b). Magister (___) c). Especialista (___) d). Diplomado (___)
(7) Institución o empresa donde labora. _____		
(8) Tiempo de trabajo que lleva laborando en la institución o empresa. _____		

1. Marque con una (x), en la casilla correspondiente, según el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema, valorándose en una escala del 1 al 10. Esta es ascendente, por lo que el conocimiento sobre el tema referido asciende de 0 (No posee conocimientos) a 10 (Posee elevados conocimientos).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Auto valore el grado de influencia que cada una de las fuentes que se presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema en cuestión.

<b>Fuentes de argumentación</b>	<b>A. (alto)</b>	<b>M. (medio)</b>	<b>B. (bajo)</b>
1. Análisis teóricos sobre la temática realizados por usted.			
2. Su experiencia práctica obtenida.			
3. Conocimientos generados sobre la base de estudios de trabajos por autores nacionales.			
4. Conocimientos generados sobre la base de estudios de trabajos por autores internacionales.			
5. Su propio conocimiento sobre el estado del problema de la temática que se presenta.			
6. Su proyección presente y prospectiva sobre la temática.			

*Nota.* Autores (2020).

#### **Anexo 4. Cuestionario para evaluar la propuesta de creación de un DGTH en la Comunidad Engabao**

**Dirigido a:** profesionales de las empresas reclutadoras de personal, de otras empresas y docentes de las Universidades de Guayaquil, que tengan vínculos con la gestión del talento humano (GTH).

**Objetivo:** constatar la validez de la propuesta de creación de un Departamento de Gestión de Talento Humano (DGTH), a través de cuestionarios de evaluación, que muestren la pertinencia para su implementación en la comunidad Engabao.

**Tiempo estimado de duración:** (15-20 días).

Con el propósito de complementar el uso del método de consulta a expertos, se precisa su colaboración, de modo que sus opiniones serán de gran valía para el proceso de constatación de la validez de la propuesta que se presenta.

A continuación, se solicita su valoración respecto al grado de importancia que les concede a los indicadores relacionados con la propuesta de creación de un Departamento de Gestión de Talento Humano (DGTH), para su implementación en la comunidad Engabao.

1. Atendiendo a su valoración, fundada en el análisis del resumen que se le ha presentado sobre la propuesta, debe colocar en la tabla a continuación, los criterios de valoración correspondiente, en cuanto a cada uno de los indicadores, tomando en consideración la siguiente escala.
  - C1. Muy adecuado
  - C2. Adecuado
  - C3. Medianamente adecuado
  - C4. Poco adecuado
  - C5. Inadecuado

No	Indicadores	Criterios de valoración				
		C1	C2	C3	C4	C5
1	Pertinencia de los elementos que componen la fundamentación teórica de la propuesta.					
2	Relación de la propuesta con las demandas actuales de la gestión del talento humano en comunidades.					
3	Correspondencia de los subsistemas para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la comunidad, dentro de la propuesta.					
4	Pertinencia de la propuesta del (DGTH) en el fortalecimiento de las competencias laborales en los habitantes de la comunidad Engabao.					
5	Validez general de la propuesta.					

2. Se solicita de favor que incluya en la tabla a continuación, otros indicadores que considere imperiosos para validar la propuesta, procediendo a su valoración de forma análoga a la tabla anterior.

No	Indicadores	Criterios de valoración				
		C1	C2	C3	C4	C5
6						
7						
8						

3. Refleje sus consideraciones acerca de la factibilidad de aplicación de la propuesta de creación de un Departamento de Gestión de Talento Humano (DGTH), para su implementación en la comunidad Engabao.

- 
- 
4. Se le agradece que exprese supremamente, cualquier reflexión, criterio o sugerencia que desee agregar, relacionados con la propuesta de creación de un Departamento de Gestión de Talento Humano (DGTH), para su implementación en la comunidad Engabao.
- 
- 

*Nota.* Autores (2020).

# Estrategia para la implementación del Plan de Negocios para el desarrollo endógeno local de los servicios turísticos de Engabao

“Las grandes cosas en los negocios nunca son realizadas por una persona. Son hechas por un equipo de personas. Estoy totalmente convencido que la perseverancia es lo que separa a los emprendedores exitosos de los que no triunfan”.

Steve Jobs

Judith Martínez Mora  
jmartinezm3@est.ups.edu.ec

Eddy Conde Lorenzo  
econde@ups.edu.ec

Mónica Mármol Castillo  
mmarmol@ups.edu.ec

## **Introducción**

En el Ecuador existen diversas playas, algunas son reconocidas por los ecuatorianos y otras que son paraísos desconocidos aún por la mayoría de las personas, un ejemplo palpable es la ubicada en la comunidad Engabao, playa Paraíso es emporio turístico en crecimiento, pero con una mediana afluencia de turistas. Se integra al norte del cantón General Villamil, Playas; se localiza a 107,6 km de la ciudad de Guayaquil.

En sus inicios, este lugar paradisiaco estaba conformado por aproximadamente doce barrios, los más populares y de mayor concentración son los de Puerto Engabao y Punta Piedra, situados a diez minutos de distancia de la comunidad.

Con una población de 4200 habitantes, es una de las vecindades de mayor sosiego de la zona costera, ideal para pasar un fin de semana con la familia alejado de la gran ciudad. Cuenta con una variedad de flora y fauna y algunos senderos que pueden ser explorados por los turistas.

Los habitantes son personas de clase media-baja y baja, con ocupaciones en ámbitos relacionados con la pesca, agricultura, empresas camaroneras y de atún, las familias están conformadas por lo general de tres a cinco integrantes. El lugar está en pleno crecimiento potencial, y se espera que en unos diez años sea tan grande como General Villamil, Playas, debido a que contará con un Resort y podrá captar una mayor afluencia de turistas e inversores.

El desarrollo turístico del Litoral ecuatoriano, y en particular Engabao se ha visto inmerso en grandes escenarios, desde las ofertas de restaurantes y playas limpias, hasta los diversos alojamientos que ofrece, pero debido a la notoria limitación que poseen diversos emprendimientos que se dedican a los servicios gastronómicos del sector turístico, desprovistos de un plan de negocios y basados en el desarrollo de la actividad de forma empírica, es que se fundamenta la necesidad de diseñar una estrategia para el proceso de implementación del plan de negocio que se erija como un instrumento sustentador del proceso a seguir, en función del desarrollo endógeno local de la comunidad.

El plan de negocio puede definirse de diversas formas, ya sea como:

El documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica. (Dumont, 2009, p. 6)

Por su parte, Harvard (2009) considera que: “Es una actividad que requiere un pensamiento honesto sobre su concepto del nego-

cio, la oportunidad del negocio, el panorama competitivo, las claves para el éxito y las personas que estarán involucradas” (p. 4).

Sobre la base de estas definiciones, se le confiere gran importancia en función del crecimiento y desarrollo de los negocios y como forma de tributar al desarrollo endógeno local de la comunidad objeto de estudio.

Por otro lado, en una búsqueda exhaustiva dentro de la temática a nivel comparado, se constató que existen varios informes de creación de planes de negocios para empresas nuevas que incursionan en el sector turístico, algunos ejemplos de estos son los siguientes:

- Desarrollo de un Plan de Negocios para crear un nuevo establecimiento de comida a domicilio Juchitán, México (García, 2008).
- Plan de negocios para la creación de una empresa del sector turístico dedicada a los servicios de hospedaje, enseñanza del español y agencias de viajes para extranjeros (Villacís, 2008).
- Plan de negocios para la creación de un centro turístico especializado en personas con discapacidades, en el cantón San Pedro de Pelileo, Tungurahua (Tite, 2018).

En semejante orden de ideas, se encontraron otros referentes de autores acerca del desarrollo del sector turístico de la comunidad Engabao, donde detallan la creación de un plan de intervención para mejorar la calidad del sector bajo examen, dentro de los que resaltan:

- Plan de Intervención para el mejoramiento de la competitividad turística de Puerto Engabao, cantón Playas, provincia del Guayas. Autores: Ventimilla, C. E., Escobar, C. V., Jaramillo, M. B., Tarira, E. N. (2014).
- Propuesta de creación de una hostería en puerto Engabao. Autor: Ramírez, J. (2015).



- Plan de negocios para la creación de un centro turístico en Puerto Engabao. Autores: Chichanda, K. y Ramírez, D. (2015).
- Estudio y diseño del malecón turístico y comercial en Puerto Engabao. Autor: Casal, J. A. (2016).

Estas investigaciones fueron realizadas con anterioridad en el escenario seleccionado, por tal razón se escogieron como puntos de referencia de lo realizado, al no constatarse ninguna otra que posea un vínculo más cercano, ya que fueron realizadas por autores ecuatorianos, y en la propia comunidad en debate; sin duda servirán como antecedentes para la elaboración de la estrategia y la implementación del plan de negocios que se propone, en el mencionado escenario.

Es necesario recalcar que cada empresa debe poseer su propio plan de negocios, de acuerdo con sus características y alcance, y es válido tanto para las de nueva creación, como para las que ya están posicionadas; sin embargo, es una estrategia perfectible y mutable, al poder ajustarse a las nuevas exigencias del mercado, que discurren de forma particular en cada estructura de negocio, sin descartar las posibles adaptaciones de las empresas a las realidades de su contexto.

En el caso específico de Engabao, la dinámica del arribo de los turistas en períodos vacacionales, feriados y otras fechas, suelen ser aprovechadas para el ocio, al encontrarse la localidad en una ubicación relativamente cercana a la ciudad de Guayaquil y con hermosas playas que devienen como especial atractivo para los turistas. Durante la temporada alta, los prestadores de servicios elevan excesivamente los precios de alojamiento y gastronomía.

Lo anterior está dado en cierta forma por las leyes de oferta y demanda, pero sin tener un asentamiento real en un plan de negocios que incluya en su interior una estrategia de *marketing*.

La decisión de utilizar un plan de negocios es cuestión de cada emprendedor, pero realizarlo es un imperativo de las actuales condiciones del desarrollo empresarial, por lo que se espera que el tejido de empresas del sector de los servicios turísticos comunitarios de Engabao, no queden fuera de esta dinámica.

Una visión del panorama futuro que puede generar las consecuencias negativas aparejadas a la no implementación de estrategias

de planes de negocios por los empresarios de Engabao, se manifiesta cotidianamente en los diversos establecimientos que se encuentran en zonas cercanas, como el uso indebido de fondos monetarios, al no contar con una administración más objetiva y científica del negocio, además del poco conocimiento financiero, hacen que no dispongan de los recursos necesarios para una mejor atención a los clientes, corriendo el riesgo de que puedan emigrar a playas contiguas donde están acaparando la atención mayoritaria de los turistas.

Las problemáticas mencionadas constituyen un incentivo para la justificación de la presente investigación que muestra la siguiente situación problematizante:

El proceso de gestión de los negocios del sector turístico de Engabao, se realiza de forma empírica, asistémica y poco fundamentada en las herramientas para la gestión empresarial, sin estar sustentando en una adecuada preparación de los emprendedores, así como en el uso de las tecnologías de la informatización y las comunicaciones, aspectos que inciden de forma negativa en el desempeño del negocio; condicionando, en consecuencia, el siguiente problema de investigación:

¿Qué elementos debe contener un plan de negocios que, mediante una estrategia para su implementación, contribuya al desarrollo endógeno local, de los servicios turísticos de Engabao?

En coherencia con lo precedente se formula el siguiente objetivo general: elaborar un plan de negocios que, mediante una estrategia para su implementación, contribuya al desarrollo endógeno local, de los servicios turísticos de Engabao.

Dentro de los objetivos específicos figuran:

- Abordar las bases y referentes teóricos sobre la implementación de planes de negocios a nivel internacional y en el Ecuador.
- Determinar cuál es el estado actual del proceso de implementación del plan de negocios, como contribución al desarrollo endógeno local de los servicios turísticos de Engabao.
- Diseñar un plan de negocios para el desarrollo endógeno local, de los servicios turísticos de Engabao.

- Elaborar una estrategia para el proceso de implementación del plan de negocios de los servicios turísticos de Engabao.

## **El marco teórico de la investigación**

Una vez confrontados los elementos indispensables que estructuran la investigación, se está en condiciones de pasar a su fundamentación teórica, donde se abordan los diferentes conceptos y definiciones dadas por los autores precedentes, permitiendo establecer el estado del arte como caracterización de, hasta dónde han llegado con sus teorías y aportaciones, así como la utilidad de sus contribuciones en la presente indagación.

Uno de los conceptos fundamentales sobre el que descansa el trabajo proyectado es el plan de negocios; tratándose de un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación.

Su función es guiar de forma estratégica y sin desvíos a un negocio, al mostrar desde los objetivos a lograr, hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos; en suma, crea un perfil de la empresa, de connotación atractiva, sobre todo para inversionistas interesados. En este orden, rezan diferentes criterios doctrinales, que lo define de la siguiente manera:

Los planes de negocios sirven para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y además como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa. Sin embargo, hay muchos tipos de planes de negocios que responden a las necesidades particulares de cada empresario o cada tipo de empresa. En algunos casos, es posible desarrollar un mini plan de negocios, con la finalidad de profundizar luego en su análisis (...). (Weinberger, 2009, p. 39)

En otro orden de definiciones, es apropiado tener en cuenta que es un proceso paulatino que requiere mucha habilidad para tomar e implementar decisiones, observar, analizar y aprender de los resultados y luego volver a tomar decisiones nuevas (Stettinius, 2006).

De lo anterior se desprende que es imprescindible que la toma de decisiones no sea arbitraria, más bien objetiva, precisa y concisa,

ya que así se obtendrán los resultados esperados para la organización, que serán la base para nuevas decisiones. “Buscar una idea de negocio es lo primero que hay que tener en cuenta y puede ser determinante para el éxito o el fracaso de la empresa” (Loreda, 2015, p. 13).

Según lo relatado por los autores citados, la base fundamental de donde parte un plan de negocios es de la idea de negocio que puede tener cada persona, por lo tanto, con una comprensión ya establecida se deriva el plan específico para la misma. Si no se mantiene una idea clara de este, no estará bien orientado y en un futuro podrá ocasionar pérdidas menores o mayores por no estar paralelo a la actividad sectorial que se ha especificado.

Dentro del plan de negocio existe una sección que se denomina plan de marketing, aunque en ocasiones es tratada de forma independiente, es común encontrarla como un subsistema de aquel, más allá de cualquiera de las dos formas en que se puede presentar, es fundamental para las aspiraciones del negocio.

Este concepto, al igual que otros, posee múltiples acepciones, dentro de las que figuran las siguiente:

El plan de mercadotecnia se elabora con otra periodicidad. Sin embargo, lo verdaderamente importante es que aparte de la periodicidad o formato utilizado, el proyecto contenga los elementos fundamentales de un proceso de planeación: ¿Qué se va a hacer? (Rodríguez, 2014, p. 97)

Para elaborar el plan de marketing es necesario realizar una serie de pasos, por lo tanto, es indispensable tener conocimiento previo de estos, los que se detallan a continuación:

- Descripción de los productos/servicios: la definición de los productos/servicios no debe quedarse en una mera enumeración, sino que es conveniente que se detallen sus características comerciales y técnicas; especificar calidades, tamaños, composición, marcas, etc.
- Estudio del mercado: estudio del cliente, de la competencia, de las empresas proveedoras, determinación del precio de venta, el margen bruto unitario.

- Comunicación: “la última etapa del plan de *marketing* es la determinación de las acciones de comunicación que la empresa plantea para dar a conocer sus productos/servicios” (Iberbrokers, 2010, p. 2).

Un plan de marketing que tenga una buena estructura, consistencia y objetividad, será muy beneficioso, tanto para empezar un negocio como para un negocio que ya está en funciones; respecto al primero, porque no tiene un reconocimiento como tal y tendrá que posicionarse en el mercado. En cuanto al segundo, es necesario ya que permite reafirmar las estrategias trazadas, evaluar los nuevos competidores y acontecimientos que afloran en el mercado, el cual está cambiando constantemente.

En la actualidad, las redes sociales van de la mano con el inicio de un negocio, por lo tanto, se debe trabajar arduamente con estas herramientas tecnológicas para su gradual reconocimiento. Se puede empezar mediante publicidad pagada por Facebook e Instagram, hasta que la empresa cuente con una cuenta propia, nombre establecido y diseño que sea llamativo para los posibles clientes.

Esto hará que los consumidores estén informados de las tentativas promociones que tendrá el negocio, para atraer a los clientes y así dar a conocer la marca. La persona que se encarga de esto es un *community manager*, el cual se especializa en crear innovaciones para la captación de clientes.

Otro de los conceptos utilizados en el estudio es el plan de operaciones, que agrupa todos los aspectos técnicos-organizativos de la empresa relacionados con la producción o prestación de servicios; está compuesto por las operaciones que se realizan en torno al producto o servicio que se ofrece, los procesos de producción que se generan, su suministro y la gestión de existencias.

Sobre su importancia y trascendencia se han vertido las siguientes apreciaciones por parte de los autores:

Es una herramienta metodológica, su capacidad productiva en términos de los recursos con los que cuenta, sus limitaciones y ventajas para que en base a estas se diseñen acciones consensua-

das y más rápidas en respuesta a la demanda del mercado. (Mamani *et al.*, 2007. p. 2)

Por otro lado, “La dirección de operaciones es decisiva para cada tipo de organización porque solo puede alcanzar sus metas mediante la acertada dirección de personas, capital, información y materiales” (Carro y González, 2012, p. 2).

Por lo tanto, como refieren los autores citados, el plan de operaciones, que incluye el de producción, es el eje de la empresa, los correctos procesos y procedimientos conducirán al éxito de cualquier negocio que se ponga en marcha, siempre y cuando se les confiera un uso adecuado; tomando en consideración que, solo poseer el plan de operaciones no es condición suficiente para lograr el éxito, es necesario retroalimentar y evaluar de forma constante, al permitir un control exacto de lo que se realiza y cuáles son las falencias que se pueden presentar.

Para la producción es necesario contar con una serie de factores, determinados por una red de proveedores, previamente seleccionada, por lo que, al elegir, es importante seguir las siguientes recomendaciones, aplicables a todo el proceso de la empresa:

- Selección meticulosa del local y ubicación geográfica de la empresa.
- Atención a las necesidades de tecnologías, maquinarias, equipamiento, suministros.
- Estructuración del mecanismo de producción o forma de prestación de servicios.
- Reconocimiento de la estrategia de compras y almacenaje.
- Elección de proveedores.
- Negociación del sistema de pago, es decir, si se va a pagar al contado, a 30, 60 o 90 días.

Es necesario colocarlo en relación con el periodo de cobro de los clientes ya que, si no se ha recibido dinero de estos, no se podrá

hacer frente a las obligaciones contraídas. Hay que evitar los desfases de tesorería (Iberbrokers, 2010).

El plan de producción o el plan operativo es la base del plan de negocios, debido a que se debe establecer ciertos procesos antes de poner en marcha el emprendimiento, pero si ya se tiene, solo se deberá reestructurar ciertas bases, es decir, una reingeniería de procesos.

El propietario debe hacer una evaluación previa de los posibles colaboradores que trabajarán de la mano con él para que el negocio pueda surgir. Con una base de experiencia previa para no tener problemas a futuro.

El plan económico financiero de la empresa es otra parte fundamental del plan de negocios, en el primero se explican los pasos fundamentales del segundo, pues valora objetivos básicos de todo negocio, la rentabilidad, viabilidad y liquidez. Tal como se constata en posturas doctrinales autorizadas:

Para desarrollar las actividades de corto y largo plazo es necesario proporcionar los activos de maquinaria, equipo, capital de trabajo, etc., de tal manera que se desarrollan dos actividades fundamentales aquí: financiamiento e inversión. (Morales y Morales, 2014, p. 4)

Para cumplimentar el plan económico financiero se plantean los siguientes pasos: primero, el cálculo de las necesidades de inversión. La inversión inicial de una empresa es reputada, desde el punto de vista técnico, como el activo de la empresa, este activo recoge los bienes y derechos necesarios para iniciar la actividad.

Cada empresa requerirá un volumen distinto de inversión inicial, pero todas deberán cuantificar cuál es dicho volumen, siendo coherente con el planteamiento de empresa que se ha realizado hasta el momento en el resto de los planes. (Iberbrokers, 2010, p. 4)

Tratándose de una empresa pequeña, se considerará que sus ingresos siempre deberán ser mayores a sus egresos, para evitar una posible pérdida. Los elementos que deberá tener en cuenta son los siguientes:

- Materia prima: indispensable para la elaboración de los bienes o servicios que se ofrecerán.

- Mano de obra: las personas que están inmersas en la atención del servicio o la producción.
- Sueldos: pagos que serán destinados a los colaboradores.
- Equipo y maquinaria: todo tipo que sea necesaria para realizar la actividad.
- Terrenos.
- Equipo de reparto: si la empresa dispone de elementos de transporte, tanto internos como externos.
- Proveedores: quienes distribuyen la materia prima.
- Mobiliario: todos los bienes necesarios para el equipamiento de oficinas o del local en sí.
- Aplicaciones informáticas: si se requiere un tipo de software donde le facilite los registros de ventas diarias.

Se podrá ir identificando más cuentas a medida que la empresa vaya creciendo. Por otra parte, el modelo de financiamiento juega un papel muy importante al momento de realizar la inversión inicial, la mayoría de las empresas inician con un fondo de capital propio.

- *Recursos propios*: compuesto por el capital o capital social, dependiendo que sea empresa individual o sociedad.

Sobre los aspectos relacionados con el emprendedor, tomar en cuenta los resultados de la entrevista elaborada a esos efectos, documentada el anexo 3, pudiendo advertirse, el poco conocimiento de la trascendencia de un plan de negocios en la puesta en marcha del proyecto.

De acuerdo con sus consideraciones personales, tienen una idea de lo que quieren hacer y cómo concebir el proyecto para luego ponerlo en marcha, aunque tengan poco conocimiento financiero, tienen nociones empíricas para llevar adelante el negocio.

Relacionado con el mercado, a partir de una serie de datos estadísticos de la comunidad seleccionada, obtenidos en el Registro Municipal de la Propiedad Mercantil, del cantón Playas (2014) y mediante la observación y las opiniones de los emprendedores, se



puede decir que la comunidad está dotada de personas que tienen conocimientos empíricos como emprendedores, que quieren poner su negocio. En esta se han constatado seis locales donde se expendan comidas, con lo cual sería suficiente en proporción a la cantidad de turistas que frecuentan la zona en la actualidad, aunque no para las expectativas de crecimiento que se avistan.

El tamaño del mercado de la zona se estimó en aproximadamente 5000 personas entre comuneros, comerciantes y personas de tránsito temporal. En cuanto a la competencia directa que tiene Engabao, es precisamente Playas, General Villamil, que está a menos de 20 minutos y es una de las playas principales de Ecuador. Cuenta con un *target* ya posicionado y tiene varios establecimientos de comida y diversión nocturna.

Su diferenciación con la Engabao es que, la anterior no es una playa tranquila y limpia, sin embargo, Engabao y su gastronomía, según los turistas del sector, tiene una pequeña diferencia en su sazón y exquisitez.

Así mismo, mediante las entrevistas realizadas a los pequeños empresarios de la comunidad, se pudo conocer las falencias que hacen que el negocio no crezca lo suficientemente rápido, y en su mayoría estuvieron de acuerdo, en la poca capacitación financiera y la carencia de conocimientos sobre cómo llevar un negocio, otro problema en común es la falta de agua en el sector.

Estas consideraciones dejan una gran oportunidad para la creación de un plan de negocios que puedan seguir las personas que han decidido y se animen a comenzar un negocio en esta localidad del Ecuador.

Por otro lado, es sumamente necesario realizar un estudio de mercado a profundidad para conocer sus principales necesidades e identificar el segmento apropiado para su inclusión.

Respecto al sistema de cobro, para mantener una relación cercana con el cliente, se maneja el sistema de cobro manual, es decir, la mesera cobra según la nota de débito por lo que han consumido los clientes. Se trabaja una contabilidad manual, por lo que aún llevan libros de contabilidad. De tal manera, se pueden desarrollar actividades directas de mercadotecnia y dar a conocer nuevas promociones a los consumidores.

Por otro lado, se puede definir que la cultura corporativa es la forma de ser de la empresa, como se presenta ante otras personas por medio de sus empleados, ya que son la imagen ante los posibles consumidores.

Para poseer una buena cultura corporativa se requiere ofrecer un excelente trato a los empleados. Un empleado a gusto con su trabajo generará un mayor nivel de confianza en sí mismo, postura que será transmitida a otros colaboradores y al consumidor. “La cultura es el modelo global del comportamiento humano dependiente de la capacidad del hombre para aprender y transmitir conocimientos a generaciones sucesivas, a través del uso de sistemas de pensamiento abstracto” (Lessen, 1990, p. 4).

En cambio, un empleado disgustado con lo que hace, no tendrá un buen desempeño y generará posiblemente problemas a futuro. Es importante capacitar a los empleados y optimizar la gestión del personal en la empresa, darles incentivos para que así puedan retribuir de mejor manera a esta.

Al referirse a los escenarios del negocio, cabe mencionar que los restaurantes que se encuentran frente al mar podrán beneficiarse por el plan de marketing haciendo uso de las estrategias, ya que algunos no cuentan con una red social donde puedan promocionarse y presentar mejores ofertas para los turistas potenciales.

Ser un restaurante connotado significa estar a la par con el resto de los competidores, al menos en el corto y mediano plazo, determinando el incremento de sus ventas, como mínimo en un 50 %.

Cabe señalar que la reestructuración de funcionamiento interno, así como mediante la aplicación del plan de negocio de los restaurantes a los que se refiere, permitirá a los propietarios continuar mejorando las instalaciones del lugar para preparar eventos especiales, hacer buffet, o crear un centro de diversión nocturna, ya que en el estudio de mercado se vio reflejado el gran interés por tener un bar con música en vivo en la zona costera de la localidad.

## La importancia del plan de negocios

- La correcta elaboración de un plan de negocios permitirá al emprendedor o propietario tener una guía para entender las reglas del juego en el campo de los negocios.
- Su elaboración ayudará a que la persona que lo tenga no cometa errores que le puede generar un gasto innecesario y le ayudará a ver los puntos principales en los que debe enfocarse para tener éxito y convertirse en una amenaza para la competencia.
- Tendrá transparencia financiera, donde podrá ubicar los ingresos y egresos que tuvo en el mes o al finalizar el semestre, como lo decida el propietario del negocio.
- Un plan de negocios es un documento indispensable solicitado por los bancos o los inversionistas privados al momento de evaluar la posibilidad de financiar una nueva empresa, de ser el caso.

## Los aspectos estratégicos de un plan de negocios

Una estrategia se define como: el conjunto de acciones tanto generales como específicas, es decir, por cada unidad de acción estratégica diseñadas para cumplir con los objetivos generales estratégicos de la organización, y está en correspondencia con la misión y visión de la empresa.

Puede afectar positiva o negativamente a la función de un negocio, ya que puede tener ventajas y desventajas, depende de la pertinencia de su elaboración e implementación. Una estrategia mal formulada, sin una base objetiva y sin considerar los recursos con que cuenta la organización y su implementación eficiente y eficaz, impactará de forma restrictiva en el negocio.

En su seno, se ven inmersos todos los factores internos y externos, para hacer un análisis minucioso de lo que va a enfrentar la organización en el ámbito de la posible competencia; “sin una estrategia, una empresa es como un barco sin timón, dando vueltas en círculos. Es como una trampa, pues no tiene un sitio a dónde ir” (Fred, 2003, p. 3).

Además, las estrategias poseen un elevado nivel de incidencia en las finanzas a corto, mediano y largo plazo de una empresa, por lo menos durante los cinco primeros años y con tendencia a crecer hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa.

Una desventaja para implementar una estrategia, en el caso específico de los emprendedores asociados al sector turístico de Engabao, sería el limitado conocimiento que presentan ante funciones y gestiones administrativas.

Una barrera que todos estos establecimientos presentan en este sector es la falta de agua potable, por lo que aún existen los tanqueros, ya que no cuentan con una red de suministro del preciado líquido, consecuencia de la inapropiada gestión de la Junta Comunal.

## **Las estrategias de diferenciación**

“El motivo básico de la estrategia consiste en diferenciarse lo más fuertemente posible de los competidores, satisfaciendo de manera óptima las necesidades de los clientes” (García, 1993, p. 113).

“Una estrategia de diferenciación se debe aplicar sólo después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores” (Fred, 2003, p. 176).

Los autores concuerdan con García (1993) y Fred (2003), los cuales hacen referencia a que, la estrategia de diferenciación se debe de usar cuando un producto o servicio tiene una ventaja sobre su competencia, pudiendo contar con mayor aceptación por parte de los consumidores. En este caso se aprecian ambas cuestiones.

La competencia pudiera tornarse fuerte debido a que hay seis restaurantes más que ofrecen el mismo plato, sin embargo, la diferenciación del producto es esencial. Existe uno de ellos que hace que el plato sea “el mejor arroz engabadeño”, que surgió de la iniciativa de una de las empresarias que asistió a una capacitación en el cantón Playas, dictada por el gran chef Maruri y que ahora es un fuerte atractivo para los turistas.

Por lo tanto, “quienes ya han probado de este exquisito plato, vuelven”, aseguró Bravo, propietaria del restaurante “Mary Cris”, quien contó su historia y cómo se dio a conocer a través de los años.

Esta diferenciación ha provocado que sea el restaurante con mayor afluencia de turistas y de representatividad en el sector de la zona costera, desde 2013.

La diferenciación es importante en un establecimiento, hace que cualquier persona lo reconozca y, en consecuencia, permite captar más clientes y a su vez, generará ventajas frente a la competencia de quienes participan del respectivo mercado.

Al hablar de diferenciación, como la enarbolan ciertos autores “no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes, [pero] si es posible que los competidores imiten el producto con rapidez” (Fred, 2003, p. 175). De lo anterior se desprende que, la diferenciación trae consigo un incremento de la competencia, y de hecho es base para el desarrollo de los negocios.

Por otra parte, Fred (2003) fundamenta que “una estrategia de administración exitosa permite a una empresa cobrar un precio más alto por su producto, así como obtener la lealtad del cliente porque los consumidores podrían sentir mucho apego por las características de diferenciación” (p. 176).

En tal sentido, autores como Mintzberg *et al.* (1997) añaden que la diferenciación de la calidad tiene que ver con las características del producto que lo hacen mejor, no necesariamente diferente, sino mejor.

En resumen, todo consiste en una lucha constante por mantener las características o atributos que muestran su diferencia, las empresas siempre deben tratar de ser eficientes, pero además diferenciarse constantemente, por lo que deberán conocer las características del cliente y lo que ellos necesitan.

Una vez que se ha llegado a este punto de concreción teórica, estamos en condiciones de pasar al aspecto metodológico.

## **Metodología**

El marco metodológico encerró el procedimiento seguido en la exploración, a través de una serie de métodos teóricos que condujeron a un conjunto de ideas resultantes del pensamiento lógico, mientras que las técnicas e instrumentos contribuyeron a la recopi-

lación de la información, lo que en su unidad indisoluble conlleva a la solución de problema planteado.

El enfoque de la indagación se consideró de tipo mixto, al combinar elementos de la investigación cuantitativa y cualitativa, mientras que su alcance se discurrió como de tipo explicativo, ya que no solo describió el proceder de los fenómenos observados, sino que, se ofreció una explicación coherente en torno a: ¿cómo actúa el entorno empresarial en la comunidad?, ¿qué relaciones encierran y cuáles son sus falencias?, así como la solución a estas contradicciones, que tomó cuerpo en el diseño e implementación de la estrategia para efectuar el plan de negocios en los servicios turísticos en la mencionada localidad.

Respecto a los métodos teóricos que se utilizaron se encuentran el de modelación teórica, para reproducir el plan de negocio y la estrategia para su implementación.

Otro método empleado fue el histórico-lógico, este se utilizó para el estudio de la trayectoria y sistematización de las experiencias de otros proyectos en el tiempo, como lo realizaron los autores anteriores, para de forma lógica aplicarlos a las condiciones actuales en los escenarios específicos.

El método analítico sintético se utilizó para separar el objeto de estudio en sus partes fundamentales y examinar las posibles causas que inciden en el proceso de ejecución del plan de negocio en el ámbito de la comunidad, llegando a la síntesis de que: son variados los factores sociales, culturales y económicos que intervienen como limitantes a la hora de efectuar una estrategia para la implementación de este en función del desarrollo socioeconómico de la comunidad, los que fueron estudiados en su momento.

Todos estos métodos de forma general cumplieron con la función de generar conceptos, opiniones teóricas, conclusiones, de forma relacionada con la información que propiciaron las técnicas e instrumentos de la investigación.

Una vez explicitados los métodos utilizados, se procedió a la selección de la muestra a partir de la población. “Se denomina población al conjunto de todos los elementos de un tipo particular cuyo conocimiento es de interés” (Vladimirovna, 2005, p. 261).

En otro sentido, la muestra es un subconjunto representativo de la población y a la vez, hay diferentes tipos de muestreo; para esta investigación se seleccionó el no probabilístico intencional a criterio de los autores, como se detalla en la tabla 1.

**Tabla 1. Selección de la muestra por cuotas**

Alternativas	Universo	Muestra	%
Servicios de Turismo Comunitario (Hosterías o Casas Surf).	30	23	46
Asociación de Pescadores (Cooperativa de pescadores).	4	4	8
Servicios de restaurantes y comidas rápidas a domicilio.	15	7	14
Otros	25	16	32
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

*Nota.* Autores (2020).

Se puede apreciar en la tabla 1, cuyos datos fueron recopilados mediante recorridos *in situ* para constatar la totalidad del universo (anexo 8), que el proceso de selección de la muestra estuvo estructurado de la siguiente forma.

En cuanto a los servicios comunitarios que comprende lo que son las llamadas Hosterías o Casas *Surf*, se confirmaron 30 objetos, tanto de Puerto Engabao, como del núcleo urbano y Playa Paraíso, seleccionando de los señalados 23, considerados los más representativos por los años de servicio, su calidad, el tamaño del negocio y la necesidad que le concedieron a la aplicación del plan de negocio (tabla 2).

**Tabla 2. Muestra representativa de las Hosterías o Casas Surf**

No	Nombre comercial
1	Sol y Mar
2	El Delfin
3	Mama Lola
4	Hermanos Ramírez
5	Nallely
6	Costa Mar
7	Vista al Mar
8	Caballito de Mar
9	La hostería Casa Blanca
10	Hostería Paraíso
11	Hostal Puerto Engabao Surf
12	Engabao Suites
13	El Mirador cabañas
14	Cabañas Ecológicas Punta Piedra
15	Hostal Puerto Engabao Surf Shelter
16	Hostería "la Q - K"
17	Free Spirit Hostal
18	Benji Hostería
19	Hostería Frente al Mar
20	Hostal Teresita
21	Hospedería El Refugio
22	Hospedaje del Pacifico
23	Twin Dragon Puerto Engabao

*Nota.* Autores (2020).



Relacionado con la Asociación de Pescadores, se tuvo en cuenta que existían cuatro cooperativas dedicadas a la pesca artesanal, en este caso, la muestra fue coherente con el universo en su totalidad.

De los 15 restaurantes de comidas rápidas y a domicilio, se seleccionaron de forma intencional siete, siguiendo el mismo criterio de elección, que se aplicó para las hosterías.

Finalmente se verificaron otros 25 pequeños emprendimientos, que, si bien son incipientes, se tuvieron en cuenta para la aplicación del cuestionario y la entrevista, como instrumentos de la encuesta, dentro de estos figuran: servicios de carpas, sillas de playa, sombrillas, paseos por senderos de la comunidad, parqueaderos, servicios de baños y expendedores de bebidas. Resultando la muestra total de 50 objetos, que representan el 67,5 % del universo.

### **Las técnicas e instrumentos para la obtención de la información**

En primer lugar se realizó un proceso de observación, unido a recorridos de campo para constatar el funcionamiento del tejido empresarial conformado por pequeños negocios de servicios turísticos, posteriormente se efectuó la recolección de la información a través de los instrumentos diseñados a esos efectos, lo cual estuvo seguido del análisis de los datos, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, y una discusión conjunta de toda la información obtenida encausada a la solución del problema.

Otro de los instrumentos empleados para la recepción de la información fue el cuestionario, compuesto de 15 interrogantes de opciones múltiples y abiertas, para que justifiquen su respuesta, por orden de clasificación y escala de Likert. Este fue validado por expertos en el tema y posteriormente evaluado a través de una prueba piloto en una submuestra, de la muestra seleccionada. De igual modo, se consideró las entrevistas para cinco empleados y propietarios.

## Los resultados de los instrumentos aplicados para la recopilación de la información

### *Resultados de la observación*

El proceso de observación unido a recorridos de campo permitió contemplar si realmente estaban en funcionamiento, la estructura técnico-constructiva de las instalaciones, la calidad de los servicios prestados, el tamaño de los negocios que se catalogó entre pequeños y medios, así como el interés en aplicar un plan de negocios ajustado al objeto social de este.

### *Resultados de la encuesta*

Al indagarse de forma concreta sobre el aspecto más importante a considerar en un restaurante, los encuestados se proyectaron por la sazón, aparejada al método de preparación de las comidas, como núcleo de diferenciación del producto, así lo corroboró el 38 % de los encuestados.

Por otra parte, el segundo aspecto principal que le siguió fue el de los precios bajos con un 22 %, lo que indica que los precios deben ser acordes al segmento de clientes que acuden a esta playa, que, por lo general, son de un estrato económico medio-bajo que asisten con sus familias. Otro indicador importante fue la buena atención, representado por el 10 %, al igual que la variedad de comidas.

En resumen: sazón, precios bajos, variedad de comidas y buena atención, parecen ser las claves del éxito para los restaurantes de Engabao, como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3. Aspectos principales de un restaurante**

Alternativas	Porcentaje
Sazón	38 %
Rapidez	4 %
Variedad	10 %

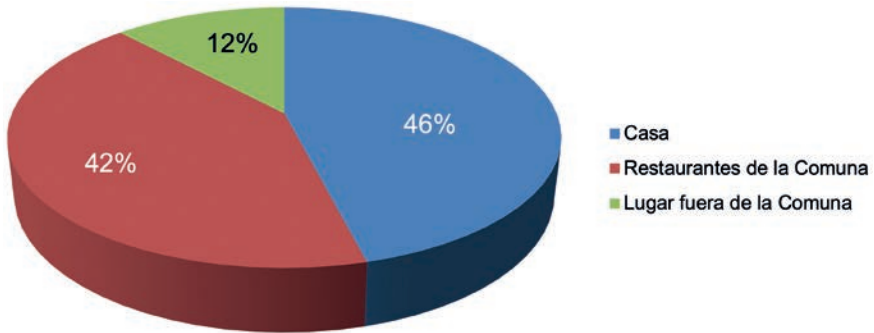
Precios Bajos	22 %
Higiene	8 %
Buen Ambiente	2 %
Buena Atención	10 %
Medios de Pago	6 %
Servicio a Domicilio	0 %
Presentación del lugar	0 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

*Nota.* Autores (2020).

Otro aspecto significativo fue el relacionado con los conocimientos financieros del negocio, el 74 % de los encuestados aseguró que son esenciales en este, no tratándose exclusivamente de saber lo básico, sino de forma más profunda y sustentado en indicadores para la toma de decisiones. En cambio, el 26 % no tuvieron esa misma percepción.

Por otro lado, en cuanto a la decisión de seleccionar el lugar a la hora de comer (figura 1), el 46 % afirmó que le gusta comer en su casa, mientras que el 42 % le deleita comer en los restaurantes de la comunidad, a pesar de que, es debido en parte a que trabajan y no pueden ir hasta sus hogares, los fines de semana les gusta acudir a saborear platos exquisitos en cualquier restaurant y un 10 % indicó que comen en lugares fuera de la comunidad, dado que trabajan fuera de la localidad.

**Figura 1. Selección del lugar dónde comer**



*Nota.* Autores (2020).

De acuerdo con la información recopilada, el segmento de mercado más atractivo para la implementación de la estrategia del plan de negocios fue el de los servicios de restaurantes y comidas rápidas a domicilios, opinión fundamentada por el 64 % de los encuestados.

De esta manera, se identificó el mercado meta conformado por emprendedores que ya tienen su negocio en marcha o están en fase inicial, que poseen limitaciones en cuanto al plan de negocio, estos figuran entre los 20 y 56 años de edad.

### **Existencia del mercado**

- La mayoría de los miembros de este segmento son las personas que habitan en la comunidad y desean disponer de estos servicios, así como los turistas que arriban a esta con sus familias de forma pendular, con el objetivo de pasar de uno a cuatro días; dentro de sus preferencias el 68 %, optó por el consumo de mariscos, el 18 % eligió comer pollo, el 10 % prefirió comer carne y el 4 % optó por comer otra proteína.
- Todos los encuestados han comido en los restaurantes de la comunidad. De estos, el 52 % prefirió escuchar música en vivo al momento de hacer uso de las instalaciones de los restaurantes.

- Mientras que el 38 % significó que les gustaría el servicio de bar nocturno y tan solo un 10 % que exista una discoteca o al menos, un lugar para el baile.

### **El tamaño del mercado**

- El tamaño promedio del mercado potencial se estimó en 40 clientes por día común, es decir, sin considerar temporada de alto arribo turístico y época de carnavales, en las que, si se incrementa de forma sustancial el tamaño del mercado; sin embargo, se asumió una postura más conservadora, seleccionando el 50 % de este mercado, lo que corresponde a 20 clientes por día como promedio. Sobre este estimado se realizó las proyecciones financieras.

### **Los servicios básicos de los restaurantes**

- Se evidenció la falta de servicios básicos en los establecimientos, debido a que no cuentan con una red de abasto de agua potable y aún se manejan por tanqueros que oscilan entre tres y cuatro veces a la semana.
- El 54 % de las personas encuestadas se pronunció porque no existe la mejor preocupación por parte de la Junta Comunal hacia el desempeño de los restaurantes de la comunidad, por su parte, el 30 % señaló que solo a veces se preocupan de la situación que presentan y solo un 16 % indicó que, existe cierta preocupación por parte de los directivos actuales, pero que no cuentan con los recursos para dar respuestas a las necesidades de la comunidad.
- Al respectó se decidió crear un fondo sobre la base de las aportaciones de las personas que poseen negocios en funciones, a partir de sus utilidades que se reviertan en el desarrollo de la infraestructura donde están enclavadas sus empresas.

### **Precio que está dispuesto a pagar**

- El mercado meta, en promedio, consideró justo pagar \$5 por persona, por un menú que contenga mariscos y \$2,50 por un almuerzo que incluye sopa, segundo plato y jugo.

### **Los medios de publicidad de la comunidad y sus servicios turísticos**

- El 60 % de los encuestados exteriorizó que les gustaría ver publicidad sobre los servicios turísticos que ofrece la comunidad por televisión.
- El 30 % se pronunció que le gustaría acceder a estos anuncios mediante redes sociales, porque es algo que revisan todos los días, mientras que tan solo un 10 % le gustaría que la publicidad fuera por radio.

### **La atención al cliente**

- Los sujetos encuestados revelaron en su totalidad (100 %) que, la atención al cliente es buena, expresando sentirse a gusto con el trato recibido.

### **La afluencia de turistas en la región**

- Respecto a esta interrogante el 58 % de las personas manifestó que, es medianamente escasa la afluencia de turistas en temporada baja, debido en parte a la falta de publicidad y el poco conocimiento que tienen los turistas sobre la playa.
- El 40 % reveló que era adecuado, pero que existe mayor afluencia cuando es temporada alta o son los días de carnaval y feriados.

### **Las opiniones sobre los restaurantes del sector**

- Un 74 % denotó que la comida en los restaurantes del sector es de buena calidad.

- Por otra parte, el 24 % se proyectó porque son establecimientos pequeños, que dada la calidad de sus servicios, exigen una ampliación o, a su vez, la creación de uno más grande.

## **Resultados de la entrevista**

Se llevaron a cabo cinco entrevistas en profundidad (anexo 2), entre los empleados y propietarios de los restaurantes y negocios de la Comuna y del Puerto Engabao. Los resultados de este estudio contribuyeron a poseer un conocimiento más amplio sobre el tema, mostrando los siguientes resultados:

- Se pudo comprobar que las amas de casa son un grupo potencial, además de los trabajadores en relación de dependencia y los pescadores.
- Se expresó que las personas tienen la motivación, pero no la capacitación financiera necesaria para administrar un negocio; ninguno ha tenido un plan de negocios, es decir, que han actuado por conocimientos empíricos y algunas capacitaciones recibidas.

Otras derivaciones que fueron de gran importancia como nuevas oportunidades de empleo, fueron los siguientes:

- Hay pocas opciones de entretenimiento nocturno en la comunidad.
- Una gran carencia de agua potable, la cual, hasta finales de 2020, no se había solucionado.
- Necesidad de capacitaciones financieras y de alta gerencia.
- La publicidad de este segmento turístico es muy escasa.
- La tenencia poco controlada de ganado porcino, que deambula por la comunidad, representa un peligro para la salud y deterioro de la imagen turística del lugar.

- La cobertura de hospedaje para turistas que decidan pernoctar, en temporada alta y de carnaval, continúa siendo deficitaria, pese a las instalaciones con que cuenta.

Se retoma el criterio de que, a través de un proceso de implementación del plan de negocios, que permita una mejor organización y estructuración, así como un mejor manejo de los recursos financieros, se optimizarán significativamente los emprendimientos de la comunidad, esto generará una ventaja competitiva en cada uno de los locales existentes. Por tal razón, más adelante se propone un plan de negocios para los servicios turísticos de esta.

Es preciso realizar una salvedad, si bien este plan es personalizado por cada empresa o negocio, pequeño o grande, con esta propuesta se pretende que los dueños de los negocios de comidas y restaurantes, como parte de los servicios turísticos de la comunidad, posean un referente para su elaboración e implementación en cada uno respectivamente; no se trata de una camisa de fuerza obligatoria, la innovación acorde con sus necesidades, es un aspecto que debe quedar a consideración de las empresas que han decidido, con sus particularidades, asumir este reto.

## **El plan de negocios para el desarrollo endógeno local de los servicios turísticos de Engabao**

A continuación, se presenta un esbozo general del plan de negocio, sobre la base de las aportaciones de Conde (2019) y adaptado a los fines de esta investigación.

- 1. Resumen ejecutivo**
- 2. Definición del sector industrial o de servicios**
  - 2.1. Reseña histórica del sector (industrial o servicios)
  - 2.2. Estado actual del sector
  - 2.3. Tendencias económicas del sector
- 3. Descripción de la empresa**
  - 3.1. Situación presente
  - 3.2. Misión y visión



- 3.3. Objetivos y metas de la empresa
- 4. **Definición o identificación del producto (bien o servicio)**
  - 4.1. Características del producto
  - 4.2. Productos básicos
  - 4.3. Ventajas competitivas
  - 4.4. Investigación y Desarrollo (I + D)
  - 4.5. Estado de la propiedad
- 5. **Análisis del mercado**
  - 5.1. Análisis de la demanda
  - 5.2. Segmentación del mercado y mercado meta
  - 5.3. Análisis de la oferta
  - 5.4. Investigación de mercado
- 6. **El plan de marketing**
  - 6.1. Estrategias de introducción al mercado
  - 6.2. Estrategia de ventas
  - 6.3. Estrategia de precios
  - 6.4. Canales de distribución
  - 6.5. Publicidad y promoción
  - 6.6. Plan de exportaciones
- 7. **Análisis administrativo**
  - 7.1. Clase de negocio y ventajas competitivas
  - 7.2. Estructura organizacional
  - 7.3. Marco legal de la organización
  - 7.4. Gestión de talento humano
- 8. **Análisis técnico**
  - 8.1. Proceso productivo
  - 8.2. Distribución de planta
  - 8.3. Inventarios
  - 8.4. Mejoramiento sostenido
- 9. **Análisis financiero**
  - 9.1. Balance general
  - 9.2. Estado de resultados
  - 9.3. Fuentes de financiamiento
  - 9.4. Indicadores para el análisis financiero y la toma de decisiones de la empresa

## **10. Análisis de riesgos** (elementos de la Gestión de Riesgos)

### **11. Análisis social**

11.1. Contribución a la sociedad

11.2. Cuidado y mejora ambiental

### **12. Documentos de soporte**

A los efectos de correr el riesgo de extenderse más allá de ciertos límites en cuanto a la extensión del trabajo, lo que se presenta a continuación es un epítome del plan de negocios.

## **Resumen ejecutivo**

El plan de negocios cubrirá una necesidad latente para el emprendedor o la persona que ya cuente con su negocio propio o que desee emprender, y pueda tener una guía que le permita saber cómo direccionarse al momento de la creación de un emprendimiento en cualquiera que sea su modalidad, en este caso mayormente y dadas las condiciones del escenario, se refiere a los servicios turísticos.

Un estudio previo efectuado en la comunidad Engabao sirvió para identificar los mercados meta para el plan de negocios, detectando sus principales necesidades. Se estima que, desde la creación del negocio, hasta finalizar el cuarto año de operaciones debe alcanzar un 80 % de crecimiento.

De acuerdo con la información obtenida de los estados financieros de los negocios de servicios turísticos, es viable que al menos cuenten con un crecimiento anual del 15 %, lo cual permitirá que al término del cuarto año haya logrado un crecimiento acumulado del 60 %.

Por otro lado, la inversión total requerida para iniciar un negocio de servicios turísticos, específicamente en el área de restaurantes en la comunidad, se estimó en \$5225,00, en dependencia del tamaño de este, de los cuales \$5000 serán invertidos por el propietario para adecuaciones y \$225,00 son todos los impuestos que se deben de pagar en el sector de la comuna por concepto de impuestos públicos.

## Descripción general del plan de negocios

En este caso se presenta un plan de negocio somero, sin mucha complejidad, por varias razones: la primera, porque se trata de pequeñas empresas, que no poseen el mismo nivel de complejidad que las medianas y grandes; en segundo lugar, son emprendedores incipientes, que progresivamente van incrementando su actividad en el negocio, aunque han optado por aplicar sus ventajas y posteriormente modificarlo según crezca; en tercer lugar, se basa en un estudio de mercado que muestra la necesidad de la creación de un plan de negocios para emprendedores que tienen limitados conocimientos en herramientas económicas, administrativas y financieras.

Otras razones colindantes residen en que, la mayoría de los propietarios de estos negocios situados frente al mar, comenzaron sus operaciones si ningún tipo de plan previo, lo cual deja mucho margen a la espontaneidad y al conocimiento empírico, acogiéndose *a posteriori*, a un plan de negocios bien estructurado, que les permita tener un mejor manejo de sus finanzas, operaciones y aumentar la publicidad de la zona.

El estado actual del sector en el ámbito de la comunidad se caracteriza por: el predominio de pequeñas empresas de una misma rama, de base reducida, poco intensivas en tecnologías y capital, con un pequeño número de trabajadores, pero que son flexibles y adaptativas a los cambios del mercado.

## Objetivos

- Aumentar las ventas, a través de la implementación del plan de negocio y las herramientas administrativas y financieras, que permitan un crecimiento del 15 % anual.
- Posicionarse como unos de los servicios turísticos más reconocidos de la comuna y de Playas.

## Productos y servicios

Los restaurantes del sector tienen una buena atención y una excelente calidad en los platos que ofrecen, son espacios pequeños

acogedores e impecables. Según las encuestas realizadas a los clientes, estos se proyectaron en que se podría implementar opciones de diversión nocturna en sus instalaciones al no existir en la zona locales que brinden estos servicios, y que tendrían gran aceptación para los habitantes y turistas de acuerdo con los datos antes resal-tados en el estudio.

Los clientes son tratados con amabilidad por un personal que no es profesional al 100 %, pero capacitado y siempre impetuoso, orientados a la satisfacción de los gustos y preferencias de los consumidores, presentándose una amplia cartilla de platos típicos de la zona costera.

Los platos más vendidos son los siguientes:

- Arroz engabadeño.
- Arroz marinero.
- Ceviche marinero.
- Arroz con camarones apanados.
- Arroz con camarones al ajillo.

Los aspectos que distinguen estos negocios del resto son:

- Altos estándares de higiene en la preparación de los productos que ofrecen.
- Alimentos saludables y frescos para la elaboración de los platos, que son hechos al momento en que el cliente lo pida.
- Rapidez, mediante una adecuada distribución del mobiliario que agiliza la elaboración de la comida.
- Buena sazón, principal aspecto que deviene como diferenciación del negocio con el resto de los competidores.
- Amplia variedad en el menú.
- Elaboración de varios cócteles a elección del gusto del cliente.

El servicio al cliente no es más que todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes (Paz, 2005).

Teniendo en cuenta el análisis efectuado anteriormente, los emprendedores están incursionando en una modalidad que hasta el momento no estaban realizando, por ello, se ofrecerán servicios de entrega de comidas a domicilio, ya que ninguno de los negocios que participan en este segmento lo había implementado antes, siempre manteniendo los estándares de calidad en la preparación y en la condimentación de los platos, para ello se hace necesario contratar personal extra, para la ampliación del negocio y capacitar a nuevas cocineras en la elaboración de los platos, de modo que cubran la demanda.

## **Plan de mercadotecnia**

Los restaurantes de la zona cubrirán una necesidad latente de servicios alimenticios para los posibles clientes que visitarán la comunidad Engabao, con una buena calidad en sus productos, higiene, excelente trato y buen servicio interno (propio restaurante) y externo (entregas a domicilios).

## **La competencia**

En la actualidad, la competencia directa más sobresaliente es la que se manifiesta al interior de la comunidad, entre los negocios de servicios turísticos de Engabao, los cuales están posicionados en la zona de la Playa Paraíso, y al exterior de la comunidad, entre los que se ubican en el cantón Playas. La mayor parte de estos restaurantes cubren la demanda de los turistas que frecuentan estos lugares, por ser playas reconocidas en el Ecuador.

## **Estrategia de mercadotecnia**

### *El producto*

El producto estrella de los restaurantes de servicio turístico es el “arroz engabadeño” el cual solo se ofrece a los turistas que frecuentan los espacios y atractivos en la comunidad, no está contemplado en los productos de entrega a domicilio. Este plato ha sido

reconocido inter-cantonalmente, así como de forma internacional, por turistas extranjeros que vienen en busca de los atractivos del *surf*, y visitan la playa para el disfrute de este plato.

El resto de los productos, de igual modo, gozan de la aceptación de los clientes, pero no tienen el reconocimiento de plato estrella, aunque siguen conservando su exquisitez y la alta calidad.

### *El precio*

Como se trata de empresas pequeñas, que operan en un mercado de competencia perfecta, poseen un denominador común: la existencia de un gran número de consumidores y de oferentes, donde estos últimos no tienen la suficiente capacidad o poder monopolístico como para incidir en los precios, por ellos son fijados por el mercado.

Aunque el hecho de que tengan iguales precios no significa que obtengan las mismas ganancias, la cuestión está en reducir los costos y la diferenciación de los productos que se ofrecen.

La tabla 4 muestra los precios promedio de los platos y bebidas que más aceptación poseen por los clientes. Fluctúan en dependencia de la temporada, la afluencia de turistas, los tipos de bebidas que deseen, entre otros aspectos.

**Tabla 4. Precios de los platos más representativos**

Oferta de platos típicos	Precios
Arroz engabadeño	\$5
Ceviche mixto	\$5
Arroz marinero	\$7
Arroz con camarones apanados	\$6
Patacones	\$3
Bebidas	\$2

*Nota.* Autores (2020).

Es significativo que las tarifas relacionadas no solo actúan para un segmento de clase media, también ofertan para segmentos de clase baja, contando con almuerzos que son compuestos de sopa, arroz y su acompañante, así como un vaso de jugo con un precio de \$2,50.

### *Plaza o canales de distribución*

Una vez que el negocio posee un producto, a un precio accesible, es necesario un plan para hacerlo llegar a manos del cliente; demandando un lugar geográfico o puntos estratégicos dónde se pueda enviar y lleguen a los consumidores.

En el caso específico de los negocios de restaurantes que brindan servicios turísticos en la comunidad, están localizados frente al mar; si bien es un lugar de fácil acceso, conectado directamente con la playa y con cierta afluencia de turistas, se trata de un enclave fijo, es decir, que hay visitarlo específicamente.

Por esta razón, uno de los canales de distribución que están empleando está relacionado con las ofertas de comidas a domicilios, o por pedidos específicos de empresas constructoras que disponen de trabajadores que intervienen como consumidores potenciales.

### *Publicidad*

El lugar, tanto como las ofertas que realizan deberá ser visible, mediante letreros y anuncios publicitarios que se encuentren a la entrada de la comunidad. Por ello, se procederá a implementar una campaña de comunicación estructurada, que se puede ir modificando a medida que se desarrolle el negocio.

En una primera instancia:

- 2000 volantes con el diseño del logo con que se identificará el restaurante.
- Vallas publicitarias desde Playas, hasta el establecimiento en Playa Paraíso.
- Diez anuncios diarios en la radio local.

- Un anuncio previo a quincena y fin de mes en el periódico.
- Creación de páginas en redes sociales, Instagram y Facebook. Mantenimiento (quinto y sexto mes).
- 1000 volantes con cierta periodicidad determinada *in situ*.
- Promociones mediante las páginas de Facebook e Instagram. Con carácter permanente.

### *Promoción de ventas*

- Se brindará una porción gratis de patacones a los clientes que estén esperando sus platos.
- Una cartilla donde, por su visita número diez, reciba un arroz engabadeño gratis.
- Por Instagram, mediante historias, se procederá a hacer un descuento del 10 % a los clientes que hagan captura.
- Cócteles y jugos dos por uno, en una determinada hora.
- Por la compra de un arroz engabadeño completo, recibe una bebida gratis.

### *Investigación de mercado*

Se realizará un estudio de mercado cada cuatro meses durante el primer año, para conocer el nivel de aceptación y satisfacción del cliente, y reconocer áreas de oportunidades.

### **Mercadotecnia interna o *endomarketing***

Los negocios mantendrán un compromiso con sus usuarios leales, por lo que se contemplan las siguientes actividades:

- Involucrar a los empleados con las metas a corto y largo plazo que se proponga la empresa, haciéndolos partícipes del equipo y de la marcha eficiente del negocio.



- Ofrecer capacitaciones al personal de una manera constante, cada seis meses o cada año.
- Mantener motivados a los empleados, reconociendo sus desempeños y logros semanales.
- Rotar al personal de forma constante, exceptos los elaboradores de comidas.
- Proporcionar incentivos económicos sobre la base de su desempeño mensual o semestral, como considere el administrador.
- Colocar un buzón de sugerencias que sea tanto para empleados como para clientes.

## **El plan de gestión de operaciones**

### *Establecimiento y equipo mobiliario*

El local será acondicionado con un equipo mobiliario en relación con las necesidades y comodidad del cliente, junto con el diseño arquitectónico y la pulcritud del lugar.

### *Las operaciones del establecimiento*

Cuando el cliente ingrese al local se sentirá a gusto debido a que será recibido con cordialidad, los empleados se acercarán, lo invitarán a sentarse, le ofrecerán la cartilla y luego del pedido, procederán a entregar una porción de patacones mientras esperan que sus platos estén listos.

El negocio estará provisto con varias sillas y mesas, donde se acomodarán los comensales, luego escogerán algo del menú y le dirán a la mesera su elección final, quien la informará a las cocineiras para que procedan a la preparación del plato; la orden deberá estar lista en un rango de diez a quince minutos aproximadamente. Una vez listo el plato, la mesera se lo entregará al cliente, el cual se dispondrá a su degustación.

Antes de cobrar, la cajera solicitará sus datos personales para ingresarlos en la base de datos del cliente. Se podrá cancelar en efectivo y también se aceptarán todo tipo de tarjetas. Los clientes serán

atendidos mediante su llegada. La misma distribución del local dará pauta para seguir el orden respectivo. El negocio funcionará a partir de las 11:00 am hasta las 18:00 pm.

### *Los pedidos por vía telefónica*

Se asignará a una persona encargada de la recepción de los pedidos vía telefónica, la que recopilará la información propiciada por el cliente, indicando sus datos personales, la orden de pedido, la hora en que requieren la comida, la modalidad de pago, entre otros.

### *La manufacturación*

Los alimentos serán comprados a los proveedores directos, en dependencia de los que se necesiten, de acuerdo con lo previamente convenido; en Puerto Engabao, el marisco y los productos del mar serán vendidos por los propios marineros o por las cooperativas pesqueras existentes.

A su llegada al establecimiento, los alimentos deberán depositarse en los compartimentos de refrigeración, disponiendo del congelador solo para mariscos. Para su uso serán limpiados y procesados de forma semielaborada, y se dispondrán con la cocción final, al comenzar con el arribo de los clientes, cada día, a partir de diez minutos de su pedido.

La producción de los alimentos estará a cargo de las cocineras del local, quienes velarán por las mejoras en la elaboración de los platos, con el propósito de agilizar los procesos, tener una higiene adecuada y disminuir el uso de grasas dañinas en los alimentos.

### *Los proveedores*

Los principales proveedores serán los pescadores del Puerto Engabao, donde se vende la materia prima, es decir, los mariscos y productos del mar. En el caso de los productos agrícolas, de igual manera, serán los encargados de las producciones agropecuarias en la zona.

### *La gerencia y la organización del personal*

El personal de una empresa es el pilar fundamental de toda organización. El cual buscará hacer bien su trabajo a cambio de una remuneración. “El individuo se siente movido a trabajar porque interiormente siente una necesidad” (Cárcamo, 1968, p. 21).

#### *Personal*

- Una administradora/cajera.
- Dos meseras.
- Tres cocineras.
- Un barman.
- Una persona para atender los pedidos por teléfono y a su vez, por redes sociales.
- Una persona con dispositivo motorizado para las ventas a domicilio.

Conforme el negocio vaya creciendo, es necesario llevar a cabo su proceso de expansión y crecimiento, motivando la contratación de más trabajadores. Las funciones anteriores se han señalado teniendo en cuenta el proceso de atención al cliente.

Su trato hacia el cliente deberá ser impecable, para que a su vez se sienta agradecido y en algún tiempo se convierta en un usuario fiel. Por esta razón se contempla un plan de *endomarketing* o mercadotecnia interna. El salario de los empleados podrá subir de acuerdo con el crecimiento que hayan tenido en relación con el año inicial.

Se brindarán capacitaciones necesarias, referente a temas como: finanzas, gastronomía y servicios al cliente. Todos llevarán camisetitas con el logo y los colores del negocio, para que puedan ser diferenciados del resto, y sobre ella se creará la publicidad.

Los trabajadores deberán lucir con un aspecto limpio todos los días, usando redes para el cabello y guantes de plástico para los que se encuentran en el área de cocina para servir y procesar los alimentos.

### *Financiamiento y estructura*

- Constitución legal: propietario único o socios.
- La inversión inicial será aproximadamente de \$5225,00. De estos \$5000,00 serán invertidos por el propietario o los socios de ser el caso. El resto, debido a que es en una zona costera y hay algunos impuestos determinados por el Registro Municipal de la Propiedad y Mercantil del cantón Playas, serán destinados a:
  - Protocolización de la zona de playa: \$50,00.
  - Protocolización de división de terreno: \$100,00.
  - Permiso para operar o de funcionamiento: \$25,00.
  - Impuestos prediales (mensuales): \$50,00.

### **El plan financiero**

#### *Proyecciones de las ventas*

Las estimaciones se basan en los resultados del estudio de mercado realizado. De acuerdo con los estados financieros, el negocio es un proyecto viable, con un crecimiento promedio anual del 15 %, sucesivamente, desde el año base que se tome al momento de la implementación del plan de negocio.

#### *Ingresos*

Se procedió a determinar los ingresos anuales clasificándolos como temporada alta y temporada baja. La temporada alta corresponde a los meses de mayor afluencia en la región costa y son los siguientes: febrero, marzo y abril respectivamente, con una cantidad de 13 fines de semana y a su vez se incluyen los 14 días de feriado que existen en el país; se pronosticó tomando como referente los datos anteriores, facilitados por los propios emprendedores, llegando a la conclusión de un arribo de turistas aproximado de cuarenta personas por día, y un promedio de precios por platos de \$7,50, obteniéndose un total de \$300,00 por día. Considerando que todos los días festivos y de descanso en el país computan un número de 62, incluidos sábados y domingos, arroja un total de \$18 600,00 anual.

Por otro lado, la temporada baja correspondiente a los meses sobrantes del año donde existe una menor afluencia, se constató que existen 78 días concernientes a los 39 fines de semana restantes, en relación con los datos de los propietarios de los negocios, estimándose en veinte el arribo de personas por día, la mitad de los días festivos y un precio promedio en \$5, debido a que también se ofrecen almuerzos económicos, alcanzando un total de \$100,00 de ganancia por día y anualmente llega a una cantidad de \$7800,00.

En ambos casos, es decir, en temporada alta como baja, manteniendo un ingreso lineal del 15 % anual, como se estimó con anterioridad, al cuarto año de la ejecución del plan de negocios y de mercadotecnia, llegará a un total de \$40 151,10, como se observa en el estado de resultado estimado en la tabla 9.

### *Egresos*

Por lo general, los restaurantes en su primer año asumen muchos gastos, tanto fijos como variables y otros que se requieren para el buen funcionamiento del establecimiento.

### *Costos fijos*

Estos como se representan en la tabla 5, se tendrán definidos cada mes y son los gastos que se deben pagar independientemente de si se prestan servicios o no, dentro de ellos los siguientes: servicios básicos conformados por luz, agua y teléfono, servicios de internet y de gas, para los que se predestinó un total de \$130,00 por mes representando un total de \$1560,00 por año. Estimado que tendrá un incremento del 15 % anual; considerando esta fluctuación debido a que pueden incrementarse el uso de los servicios básicos.

**Tabla 5. Costos fijos**

<b>Categoría de costos fijos</b>	<b>Precios</b>
Agua	\$40,00
Luz	\$40,00
Teléfono	\$15,00
Internet	\$30,00
Gas	\$5,00
Total	\$130,00

*Nota.* Autores (2020).

### *Sueldos y salarios*

Debido al procedimiento que se verifica en un restaurante en época alta, se determinó que se trabajará con nueve empleados en la temporada de mayor afluencia de turistas, con un valor pagado por día de \$15,00, acuerdo negociado con los trabajadores. En esta tipología de establecimientos, situados al pie del mar, es muy común que se pague por día trabajado y el valor de este oscila entre los \$10,00 y \$20,00, dependiendo de la temporada.

En temporada alta se indicó que, sería un valor base de \$15,00 para los nueve empleados que conforman el personal del establecimiento, dando un resultado de \$135,00 por día. En ese sentido, el valor de sueldos anualmente resulta de la multiplicación del antes consignado valor, por todos los fines de semana de temporada alta, más los días festivos decretados por el Estado, que ascienden a \$8370,00 acorde a los sesenta y dos días que conforman la temporada alta, según se muestra en la tabla 6.

**Tabla 6. Empleados y sueldos en temporada alta**

<b>Categoría</b>	<b>Importe monetario</b>
Empleados	9
Paga por día	\$15,00
Total	\$135,00
Días/temporada alta	62
Total anual	\$8370,00

*Nota.* Autores (2020).

Sin embargo, en la temporada baja el escenario es totalmente distinto, ya que a veces no se cumple con el número estipulado de personas que requieran del servicio, por esa razón se procederá a reducir el personal a tres personas, el dueño de local, quien podrá cumplir las funciones de administrador y cajero a su vez, una persona para el área de cocina y otra para la debida atención al cliente.

El precio que se debe pagar por día será de \$10,00, debido a la variación del arribo de turistas en los setenta y ocho días que conforman los fines de semana correspondientes a la temporada baja, obteniendo un valor de \$2340,00 anual (tabla 7).

**Tabla 7. Empleados y sueldos en temporada baja**

<b>Categoría</b>	<b>Importe monetario</b>
Empleados	3
Paga por día	\$10,00
Total	\$30,00
Días/temporada baja	78
Total anual	\$2340,00

*Nota.* Autores (2020).

### *Costos variables*

En los costos variables entran los gastos de producción para la elaboración de los platos que se ofrecerán a los comensales entre otros aspectos. En la tabla 8 se detallan aquellos que se han considerado como más relevantes:

**Tabla 8. Costos variables**

<b>Categoría de costos variables</b>	<b>Precios</b>
Mariscos	\$200,00
Legumbres	\$50,00
Arroz	\$30,00
Tarrinas	\$15,00
Jugos	\$20,00
Aguas	\$8,00
Licores	\$50,00
Vajilla	\$10,00
Fundas	\$5,00
Servilletas	\$5,00
Otros	\$20,00
Total	\$413,00

*Nota.* Autores (2020).

Con un total de \$413,00 por mes, al finalizar el año se obtiene una cantidad de \$4956,00, considerando un incremento del 15 % anual.



### *Otros gastos*

En esta cuenta se contabiliza lo que se destina para la compra de productos de limpieza del local como: desinfectantes y químicos para su mantenimiento. Por otra parte, se contemplan los gastos en redes sociales y publicidad, en dependencia del encargado, quien decidirá en qué meses creará necesario hacer una inversión en publicidad; los costos por este tipo de avisos son muy accesibles para cualquier persona que requiera el servicio, desde \$1 por día hasta paquetes en determinadas redes sociales que rondan alrededor de los \$10.

### *La utilidad*

Las utilidades netas resultan muy favorables, tal como refleja la tabla 9, en el primer año alcanzan un valor de \$7630,48, recuperando el total de su inversión inicial de 5225,00. Por su parte en el segundo y tercer año generarán valores de \$8282,74 y \$9803,16 respectivamente, y al final del cuarto año, deja una utilidad neta de \$10 881,79. Se puede decir que un restaurante con una adecuada planificación financiera, acompañada de una buena administración, generará una rentabilidad considerable.

### *Gastos financieros*

Los impuestos prediales son establecidos mediante ordenanza por cada municipio, en este caso, se debe pagar \$50,00 mensuales por ese concepto al cantón Playas.

En adición, los microempresarios deberán estar sujetos al SRI (Servicio de Rentas Internas) y deberán pagar el impuesto al RISE (Régimen Impositivo Simplificado ecuatoriano). Tomando como referente la tabla actualizada del año 2020-2022, se abonarán cuotas mensuales según sus ingresos anuales y el sector al que pertenezcan; en esta oportunidad la denominación es “Hoteles y Restaurantes”, tal y como se constata de la página web del SRI (anexo 7).

Tabla 9. Estado de resultado estimado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión inicial			\$5000,00		
<b>Ingresos</b>					
Ingresos temporada baja		\$7800,00	\$8970,00	\$10 315,50	\$11.862,83
Ingresos temporada alta		\$18 600,00	\$21 390,00	\$24 598,50	\$28.288,28
<b>Total de ingresos</b>		<b>\$26 400,00</b>	<b>\$30 360,00</b>	<b>\$34 914,00</b>	<b>\$40 151,0</b>
<b>Egresos</b>					
Gastos variables		\$4956,00	\$5699,40	\$6554,31	\$7537,46
Sueldos y salarios		\$10 710,00	\$12 316,50	\$14 163,98	\$16 288,57
Gastos fijos		\$1560,00	\$1794,00	\$2063,10	\$2372,57
Otros gastos		\$360,00	\$414,00	\$476,10	\$547,52
<b>Total de egresos</b>		<b>\$17 586,00</b>	<b>\$20 223,90</b>	<b>\$23 257,49</b>	<b>\$26 746,11</b>

<b>Utilidad</b>			<b>\$8814,00</b>	<b>\$10 136,10</b>	<b>\$11 656,52</b>	<b>\$13 404,99</b>
Gastos financieros			\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00
Impuesto RISE			\$1133,52	\$1803,36	\$1803,36	\$2473,20
<b>Utilidad antes de impuesto</b>			<b>\$7630,48</b>	<b>\$8282,74</b>	<b>\$9803,16</b>	<b>\$10 881,79</b>
Protocolización de Zona de Playa	\$50,00					
Protocolización de división de terreno	\$100,00					
Permiso para operar	\$5,00					
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$5225,00</b>	<b>\$7630,48</b>	<b>\$8282,74</b>	<b>\$9803,16</b>	<b>\$10 881,79</b>

Nota. Autores (2020).

## **Estrategia para el proceso de implementación del Plan de Negocio de los servicios turísticos de la comunidad Engabao**

Para comenzar el proceso de fundamentación de la estrategia, es preciso ante todo realizar un esbozo sintetizado de las diferentes definiciones que dicho concepto encierra, escurriéndose a lo que plantea Contreras (2013), cuando afirma que:

Muchas veces se utiliza la palabra estrategia para hacer referencia a aquellas actitudes o acciones que están dirigidas a establecer una forma de pensar o de hacer las cosas. En la vida diaria, el término estrategia se usa para demostrar que una persona es capaz de pensar cada paso que da, de tal manera que dichas acciones vayan concatenadas y tengan relación. Algunas personas relacionan estrategia con la astucia y la malicia que cada ser humano posee como don natural para lograr algo. (p. 158)

Esta definición es consecuente con la estrategia que se propone para el proceso de implementación del plan de negocio para los servicios turísticos de la comunidad Engabao y sobre todo lo concerniente a lo que plantea el autor mencionado sobre su aplicación en la vida diaria de los negocios.

En tal sentido se comulga con Conde y García (2018), cuando advierten que:

El concepto de estrategia tiene su origen hace muchos años, en el campo de lo militar y ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, hasta llegar a las ciencias económicas, no se ha detenido ahí, sino que se aplica a las ciencias de la educación, la sociología, entre otras. (p. 87)

Concluyendo que, es uno de los términos que más se ha utilizado en todos los ámbitos que demandan de una planeación estratégica, traduciéndose su valía en los negocios, al reconocer que la estrategia es la forma de planear y conducir las diferentes acciones de la empresa o negocio, sobre la base de determinados objetivos. Desde el punto de vista empresarial, está compuesta por acciones prácticas, por un lado, y de planificación y proyección, por otro.

Requiere de agentes de cambio, que son los que asumen una función transformadora, rol que, en el caso bajo examen, asumen

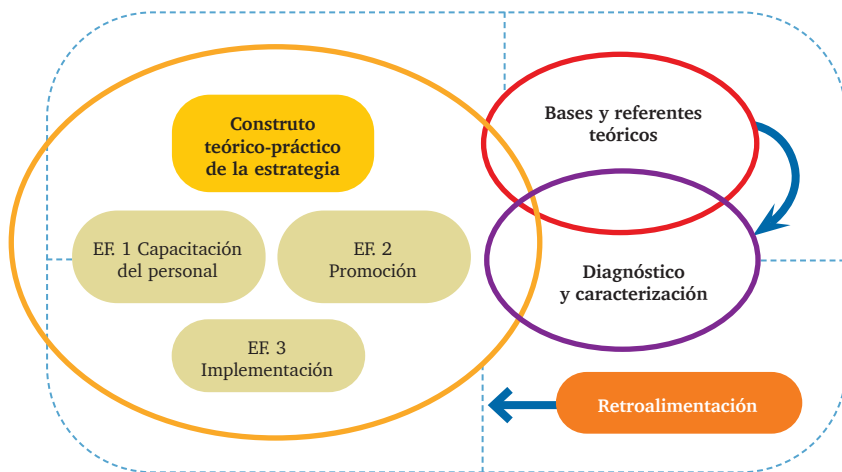
los emprendedores de los negocios en la comunidad mencionada. Toda estrategia posee una serie de principios que la respalda, sin embargo, se considera inviable su mención por parte de los autores, en aras de no extenderse injustificadamente.

En semejante postura, se advierte que la estrategia ha de estar estructurada de una forma concreta, la elegida para concretar esta investigación se manifiesta de la forma que muestra la figura 2.

En ella, se aprecia que la estrategia parte de una serie de referentes teóricos, modelos existentes, principios, entre otros aspectos que sustentan la elaboración de estrategias, en tal sentido no es pretensión realizar una teorización profunda al respecto, solo basta la suficiente, acorde con el alcance de los objetivos propuestos.

En cuanto al diagnóstico y caracterización como señala Conde (2009): “se puede definir, como un proceso de búsqueda permanente de los problemas, necesidades, expectativas y percepciones de los [emprendedores], con el objetivo de diseñar estrategias, programas que contribuyan a la solución de los mismos (...)” (p. 56).

**Figura 2. Estructura funcional de la estrategia**



*Nota.* Tomado de Conde y García (2018). Adaptado por los autores (2020).

Dado que, ya se realizó un estudio previo contenido en la fundamentación del plan de negocio, se consideró trabajar sobre las falencias detectadas en aquel.

En el constructo teórico práctico de la estrategia se hace alusión a:

- El problema general de estratégico.
- El objetivo general estratégico.
- Las estrategias funcionales (EF). A los efectos de esta investigación son tres, las que se muestran en la figura 2, y se desarrollan posteriormente.
- La evaluación de la estrategia (retroalimentación).

A partir de lo anterior, se procede al planteamiento del problema estratégico.

### **Problema general estratégico**

¿Cómo llevar a cabo el proceso de implementación del plan de negocio, para el desarrollo local de los servicios turísticos de la comunidad Engabao?

Asociado a este problema general, existe un conjunto de problemáticas incidentes que redundan en que: si se continúan desarrollando los negocios de comidas y restaurantes que brindan servicios al sector turístico, sin la tenencia de un plan de negocio debidamente estructurado y fundamentado, que permita un análisis más profundo de la mercadotecnia, la gestión de operaciones y las finanzas de la pequeña empresa, persistiendo las limitaciones en los canales de comunicación, y de implementación del plan propiamente dicho, unido a otros factores del entorno, que intervienen como amenazas, no es posible cumplir con los objetivos estratégicos generales.

Dado este problema general estratégico, se avizora la siguiente:

La solución estratégica general: si se cuenta con una alta disposición de los propietarios de los negocios de comidas y restaurantes, que brindan servicios al sector turístico de la comunidad Engabao,

bao a colaborar con la implementación del plan de negocios y la estrategia que se propone, conduciendo a un análisis más profundo de la mercadotecnia, la gestión de operaciones y las finanzas de la pequeña empresa; si se manifiesta una alta disposición del personal ocupado en estos establecimientos a superarse para lograr un alto grado de conocimiento técnico-funcional de sus desempeños, si se incrementa el uso de los ya existentes, y se perfilan nuevos canales de comunicación intra y extracomunitarios para dar a conocer las acciones y actividades de estos negocios, si se está en capacidad real y no formal para implementar el plan y la estrategia, así como para mitigar las amenazas del entorno, se logrará cumplir con los objetivos estratégicos generales.

### **Objetivo general estratégico**

Implementar el plan de negocio para el desarrollo local de los servicios turísticos de la comunidad Engabao, a través de una estrategia general que, mediante sus estrategias funcionales, permita elevar la profesionalidad de su gestión, y la solución de las limitaciones existentes, en función del desarrollo local comunitario.

Tomando como base el problema general, la solución estratégica, así como el objetivo general, se enuncian los siguientes objetivos estratégicos específicos:

- Fortalecer el proceso de formación y capacitación del personal de las empresas, para lograr un alto grado de conocimiento técnico-funcional de sus desempeños.
- Elevar el uso de los canales de comunicación existentes, así como de los nuevos que se perfilan, de forma intra y extracomunitarios, para dar a conocer las acciones y actividades de estos negocios.
- Delinear las acciones estratégicas esenciales para el proceso de implementación del plan de negocio de los servicios turísticos, a través de la estrategia funcional.

Una vez alcanzado este estado de comprensión, es posible pasar a la formulación de las estrategias funcionales. Es preciso indicar que estas, al igual que la estrategia general, están en plena correspondencia con el plan de negocio previamente diseñado, no se trata de dos elementos desfasados, al contrario, están concatenados y armónicamente estructurados.

Otro aspecto que es necesario mencionar es que estas estrategias funcionales no son lineales, es decir, pueden llevarse a cabo de forma paralela, no necesariamente tienen que seguir un orden rígido, se puede estar en el proceso de capacitación y de comportamiento organizacional, y a la vez ejecutando acciones de comunicación, por solo citar un ejemplo.

- *Estrategia funcional 1.* Perfeccionamiento del proceso de capacitación y del comportamiento organizacional del personal de la empresa.

La preocupación de la empresa ya sea pequeña, mediana o grande, por las condiciones de trabajo, y desempeño de su personal, es un compromiso consciente y congruente, que deviene como común denominador para todo tipo de asociación, para que las actividades que realizan tengan una repercusión positiva sobre la organización y la sociedad en general. Los servicios al sector turístico de la comunidad Engabao, no están al margen de esto.

Por ello los negocios deben asumir su responsabilidad en la capacitación del personal con que cuenta, propiciando un clima de trabajo eficiente y eficaz, que garantice cubrir las demandas en temporadas y momentos de auge turístico.

En función de ello se diseñó, de igual modo, la presente estrategia funcional, cuyas acciones concretas para llevar a cabo lo antes mencionado como se muestra en el anexo 4.

- *Estrategia funcional 2.* Perfeccionamiento del proceso de comunicación.

La estrategia funcional de comunicación es de gran importancia para el proceso de implementación del plan de negocio para los servicios turísticos de la comunidad y guar-



da una estrecha relación con el plan de *marketing*, contenido dentro del plan de negocios que se propone.

Los negocios que en la actualidad operan en el entorno comunitario de Engabao, distan de tener una óptima comunicación de sus actividades, canales de distribución y ventajas de sus productos, por ello la comunicación se asume como el medio idóneo que debe de prevalecer a lo largo de todo su proceso de gestión. Se busca con la misma alcanzar una correlación, desde el punto de vista comunicativo para el desarrollo endógeno local.

La estrategia fue realizada por los investigadores en pleno acuerdo con los propietarios de los negocios y sus trabajadores, su énfasis se manifestó en el hecho de no dejar margen a la improvisación de las acciones comunicativas como tampoco a merced de los arribos fortuitos de turistas, no inducidos por una comunicación eficiente y eficaz.

Finalmente, en el anexo 5 se expresa de forma tabulada lo relacionado con la estrategia de comunicación, sus objetivos, acciones, etc. De este modo, se insta a consultar el mencionado anexo.

- *Estrategia funcional 3*. El proceso de implementación del Plan de Negocio.

Esta estrategia funcional, a pesar de tener su encargo específico, sirve además para integrar las dos anteriores, constituyendo un subsistema mayor que las engloba, se ha proyectado en función de viabilizar la concreción eficaz del proceso de implementación del plan de negocios para servicios turísticos de la comunidad.

Su razón de ser se sostiene en fijar plazos de ejecución escalonada, fechas, escenarios, participantes y responsables de todas las acciones que favorezcan el proceso de implementación del plan de negocio, busca el logro de las mejoras continuas para el crecimiento y expansión de la organización, lo anterior se muestra en el anexo 6.

## **La evaluación de la estrategia**

Como toda evaluación, esta se realiza con el objetivo de valorar o formar un juicio, tomando en consideración un conjunto de criterios o variables, expresadas mediante la opinión de que ese algo es significativo; esta es esencialmente comparativa, propiciando que la forma de evaluar la estrategia sea parcial, ya que no ha transcurrido el tiempo necesario para que rinda sus resultados y poder comparar con momentos anteriores.

En este caso se ha dividido en tres formas fundamentales: la evaluación como proceso general de todos los resultados en función de los objetivos de forma flexible, sistemática, para tomar decisiones y realizar adecuaciones.

La autoevaluación por parte de los dueños de los negocios y sus trabajadores, los calificadores justos de hasta dónde se ha llegado en el cumplimiento de lo planeado y qué falta por realizar, esto supone un sentido autocrítico y correctivo.

La coevaluación, que tiene en cuenta el criterio de la comunidad, de los turistas que arriban, como medidores esenciales de las transformaciones, de los avances a favor de sí misma como organización, de la comunidad y su entorno.

## **Validación de la estrategia y del proceso de implementación del plan de negocios para los servicios turísticos de la comunidad Engabao**

La validación de la estrategia se basó, preferentemente, en los resultados cualitativos obtenidos en el primer bimestre de 2020, luego de su aplicación parcial en los negocios seleccionados, de los que se obtuvieron los siguientes resultados:

- Tres negocios de los que brindan servicios en Playa Paraíso cuentan con sus planes de capacitación.
- Se desarrollaron charlas que motivaron el desempeño de los trabajadores, en cinco negocios de la zona.
- En tres negocios se realizaron conversatorios sobre conducta y ética empresarial.

- Se efectuó una valoración más objetiva de las finanzas de los negocios que ofrecen comidas en Playa Paraíso, frente al mar.
- Se alcanzó una mejora en el manejo de las finanzas y de la inversión, lo que, permitió la construcción de un malecón, con financiamiento de los propios empresarios para el deleite de los turistas, y que funge además como barrera protectora reductora de riesgos de los establecimientos, frente a las penetraciones del mar.
- Se logró invertir financiamiento para habilitar las redes de abastecimiento de agua potable para el desempeño de los negocios.
- Han incrementado las inversiones en el área frente al mar en Playa Paraíso, en cuanto a la construcción de nuevas instalaciones hoteleras.
- Florecieron nuevos emprendimientos, dado el creciente arribo de turistas.
- El incremento de los arribos de turistas condicionó una mayor contratación del personal, que recibe capacitaciones iniciales sobre el desempeño de funciones.
- Se alcanzó mayor empatía, cohesión, compromiso y participación entre los emprendedores, para habilitar ciertos aspectos de la infraestructura, cuestión que no acomete el consejo comunal y que, si bien son meramente cualitativos, sirven para validar la pertinencia del plan de negocios y de la estrategia para su implementación.

Un gran peso en los resultados valorativos que se muestran, lo tuvo el hecho que, desde 2019, la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Guayaquil, fue desarrollando una serie de capacitaciones a través de los proyectos de vinculación con la sociedad a los trabajadores del sector turístico y comunidad en general en temas como:

- Contabilidad general, finanzas y tributación.
- Gestión de talento humano y comportamiento organizacional.

- Gestión de empresas y formas asociativas a través de la Economía Social Solidaria.

Estos talleres contaron con nutrida participación de emprendedores y trabajadores de los negocios del sector turístico, y fueron formando capacidades en los sujetos, contribuyendo al resto de los resultados que se relacionan con anterioridad.

Pudieran parecer insignificantes estos resultados, si se comparan con empresas de otras zonas o regiones, pero no se puede olvidar, para tales valoraciones comparativas, las características del entorno en que han tenido lugar estos resultados.

## Conclusiones

- El análisis de los referentes teóricos sobre el proceso de implementación de planes de negocios, así como de las estrategias conducentes a esos fines, manifestó que: se ha alcanzado un sustancial desarrollo teórico y práctico al respecto, sin embargo, se evidencia que en espacios o zonas de escaso desarrollo, donde los negocios son incipientes todavía, las empresas actúan de forma empírica, sin una proyección estratégica a través de un plan de negocio establecido con rigor y fundamento científico, determinando la latente necesidad de su aplicación y perfeccionamiento.
- La correcta elaboración de un plan de negocios permite al emprendedor o al propietario de un establecimiento creado o por crear, tener una evaluación del negocio más detallada, clara y concisa de las tareas a realizar y los aspectos a mejorar; permitiéndole conocer y entender cómo funciona su negocio y cuáles son las herramientas que necesitará para enfrentarse a la competencia directa e indirecta que tenga o pueda llegar a tener, en el corto y mediano plazo.
- Los resultados de los instrumentos y técnicas que se aplicaron en la actual investigación constatan el estado actual del proceso de implementación del plan de negocio en las empresas de servicios de comidas asociadas al sector turístico de la

comunidad Engabao, donde se acentuaron las limitaciones ya mencionadas en el cuerpo de la indagación.

- Por su parte, los datos financieros brindan una mayor certeza para llevar a cabo la inversión económica, establecer un negocio de servicios turísticos o continuar invirtiendo en este. Se constata que en el primer año el propietario no va a recuperar toda la inversión neta de retorno, sin embargo, va a tener un rendimiento óptimo a partir del cuarto año. Esta meta es posible gracias al plan de mercadotecnia que se realizó para captar y fidelizar clientes, como parte del plan de negocio.
- Finalmente se elaboraron las indicaciones metodológicas que sustentan la definición de la estrategia para la implementación del plan de negocio en los servicios turísticos de la comunidad, la que se estructuró a través de tres estrategias funcionales o específicas: perfeccionamiento del proceso de capacitación del personal de la empresa, perfeccionamiento del proceso de comunicación y el proceso de implementación del plan de negocio.
- Todas ellas dinamizan e integraron los factores y componentes del plan de negocios, en cada estrategia funcional o específica, determinando las acciones necesarias para su cumplimiento, así como los criterios de medidas para su evaluación; advirtiéndose que, los resultados parciales obtenidos de la aplicación de las acciones estratégicas hasta la actualidad corroboraron su validez en la comunidad Engabao.

## Referencias bibliográficas

- Baca, U. (2006). *Evaluación de proyectos*. (5a.ed.). McGraw-Hill,
- Casal, A. (2016). *Estudio y diseño del malecón turístico y comercial en Puerto Engabao*. Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas. <https://bit.ly/3OSgCHi>
- Cañada, E. (2015). Comercialización del turismo comunitario en América Latina. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 41, Universidad de Costa Rica San José. <https://bit.ly/3JGNZuK>
- Carro, R. y González, D. (2012). *El sistema de producción y operaciones*. Universidad Nacional de Mar del Plata.

- Cárcamo, R. (1968). *Relaciones humanas y la administración*. Ed. Andrés Bello.
- Conde, E. (2009). *Propuesta teórico metodológica para la Educación Popular Ambiental en función del Desarrollo Sostenible de la Comunidad*. (Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación). Universidad de la Habana, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Programa Cuba.
- Conde, E. (2019). *El plan de negocio de la empresa*. Documentos inéditos de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Guayaquil, Ambiente Virtual Colaborativo (AVAC). Gestión de Empresas IV, Unidad II.
- Conde, E. y García, H. (2018). *La gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. Una visión desde el empresariado cubano*. Abya-Yala.
- Chichanda, K. y Ramírez, D. (2015). *Plan de negocios para la creación de un centro turístico en Puerto Engabao*. Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas. <https://bit.ly/3bL1zAn>
- Coffey, G. (2018). Engabao. Entre el mar y Álvaro Noboa. *Revista digital La línea de fuego*. <https://bit.ly/2LbQohZ>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista pensamiento y gestión*, 35, 152-181. Universidad del Norte. <https://bit.ly/2NzvgYR>
- Dumont, M. (2009). *Plan de Negocios*. Editorial Vértice.
- ESPAE. (2017). *Revista Global Entrepreneurship Monitor (GEM) No. 13903047*, año 6. <https://bit.ly/3QpNacc>
- Fred, R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. Cámara Nacional de la Industria Mexicana.
- García, S. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. Editorial Díaz de Santos.
- García, M. (2008). Desarrollo de un Plan de Negocios para Crear un Nuevo Establecimiento de Comida para Llevar en Juchitán, Oaxaca. *Revista de Administração da UNIMEP*, 6(2). <https://bit.ly/3C20bnY>
- Harvard, B. (2009). *Crear un plan de negocios*. Editorial Impact Media Comercial.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Iberbrokers, A. (2010). *Modelo Plan de Negocios*. Editorial Aranata.
- Inostroza, G. (2008). Aportes para un modelo de gestión sostenible del turismo comunitario en la región andina. *Revista desarrollo y comunicación*, 1(23). <https://bit.ly/3SBfMB1>
- Lessem, R. (1990). *Gestión de la Cultura Corporativa*. Editorial Díaz de Santos.
- Lloreda, E. (2015). *Plan de Negocios*. Edit. ESIC.

- Mokota, K. (2004). *Evaluación financiera de proyectos de inversión (2a. ed.)*, Universidad de los Andes, ProQuest Ebook Central. <https://bit.ly/3bIQqR2>
- Mamani, P., Guidi, A. y Espinoza, J. (2007). *Plan de Producción y Costos*. Editorial Fundación PROINPA.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. Pearson.
- Morales, A. y Morales J. (2014). *Planeación Financiera*. Grupo Editorial Patria.
- Orgaz, A. (2013). *El turismo comunitario como herramienta para el desarrollo sostenible de destinos subdesarrollados nómadas*, vol. 38, núm. 2, 2013 Universidad Complutense de Madrid. España
- Paz, R. (2005). *Servicio al cliente*. Edit. Ideas propias, Vigo.
- Ramírez, J. (2015). *Propuesta de creación de una hostería en puerto Engabao*. Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas. <https://bit.ly/3yoNMqT>
- Registro Municipal de la Propiedad y Mercantil del Cantón Playas. (2014). *Aranceles e Impuestos*.
- Rodríguez, A. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Edit. Universidad de Guanajuato.
- Rodríguez, A. (2014). *Fundamentos de Mercadotecnia. Antología*. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net. <https://bit.ly/3bRpA93>
- Stettinius, W. (2006). *Plan de Negocios cómo diseñarlo e implementarlo*. Editorial PROFIT.
- Tite, G. (2018). *Plan de negocios para la creación de un centro turístico especializado en personas con discapacidades, en el cantón San Pedro de Pelileo, Tungurahua*. Universidad Regional Autónoma de los Andes. <https://bit.ly/3OUZ0uu>
- Ventimilla, C. E., Escobar, C. V., Jaramillo, M. B. y Tarira, E. N. (2014). *Plan de intervención para el mejoramiento de la competitividad turística de puerto Engabao*. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil. <https://bit.ly/3yMeSK6>
- Villacís, D. (2008). *Plan de negocios para la creación de una empresa del sector turístico dedicada a los servicios de hospedaje, enseñanza del español y agencias de viajes para extranjeros*. Repositorio de tesis de grado y de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://bit.ly/3RfbFtD>
- Vladimirovna, O. (2005). *Fundamentos de Probabilidad y Estadística*. Universidad Autónoma del Estado de México.

## Anexos

### Anexo I. Cuestionario autoadministrado

#### Condiciones de los restaurantes que brindan servicios al sector turístico

**Dirigido a:** los habitantes de la Comunidad Engabao.

**Objetivo:** Diagnosticar el estado actual de las condiciones de funcionamiento de los restaurantes de comidas que brindan servicios al sector turístico en la comunidad Engabao.

**Tiempo estimado de duración:** (5-10 min).

Estimados(as): Con la intención de valorar el estado actual de las condiciones de funcionamiento de los restaurantes de comidas que brindan servicios al sector turístico en la comunidad Engabao, se ha elaborado el presente cuestionario. Las opiniones volcadas en el mismo serán empleadas con fines investigativos y para uso especial de los investigadores, depositando absoluta reserva de los juicios y opiniones acopiadas. Tenga en cuenta que, a mayor sinceridad de la información, más pertinentes serán los resultados a obtener. De tal modo sírvase responder acorde al sentido de lo que expresa cada interrogante. Muchas gracias.

Datos generales:

(1) Fecha: _____	(2) Sexo			(3) Edad _____	(4) Provincia: _____			
	Masculino		Femenino		(5) Ciudad: _____			
(6) Ocupación:	X		X		(7) Pertenece a la comunidad		(9) Es líder formal de alguna organización	
Trabajador de servicios turísticos					Sí		Sí	
Ama de casa		Estudiante			No		No	
Administrativos		Pensionado			(10) Especifique cuál: _____			
Técnicos		Sector de la pesca						
Obreros		Otros						
(10) Es líder informal de la comunidad	¿Cuál?							
	Sí							
No								



1. ¿A la hora de comer a donde va normalmente?

- Casa
- Restaurante de la comuna
- Un lugar fuera de la comuna

Argumente el motivo de su elección:

---

---

2. ¿Qué es lo que más le gusta comer?

- Mariscos
- Carnes
- Pollo
- Otros

De señalar otros, diga cuáles \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál de las siguientes innovaciones le gustaría que tuvieran los restaurantes de la comuna?

- Bar por la noche
- Discoteca
- Música en vivo
- Otros

Argumente el motivo de su elección:

---

---

4. ¿Qué tan a gusto está con los restaurantes de la Comuna Engabao?

- Mucho
- Algo
- Poco
- Nada

Argumente el motivo de su elección:

---

---

5. ¿Existe preocupación por parte de la dirección de la Comuna en mejorar las condiciones de servicios básicos para los restaurantes?

Sí  
 No

De ser negativa, mencione a qué le atribuye la falta de preocupación:

---

---

6. ¿Cuánto le parece justo pagar por una comida en la playa para una persona?

\$ \_\_\_\_\_

7. ¿Cree que es necesario el conocimiento financiero para poner un negocio?

Sí  
 No

Argumente el motivo de su selección.

---

---

8. ¿Cree que le hace falta publicidad al sector turístico y gastronómico de la Comuna Engabao?

Sí  
 No

Argumente el motivo de su selección.

---

---

9. ¿Por cuál medio quisiera ver publicidad sobre la Comuna Engabao y sus servicios turísticos?

Televisión  
 Periódico  
 Radio

- Redes Sociales
- Correo

10 ¿Qué tan importante considera los siguientes aspectos en un restaurante? Enumere según el orden de importancia jerarquizado.

Aspectos	Orden de prioridad que le concede
Sazón	
Rapidez	
Variedad de comida	
Precios bajos	
Higiene	
Buen ambiente	
Buena atención	
Forma de pago (efectivo/tarjeta)	
Servicio a domicilio	
Presentación del lugar	

11. El número de visitantes o turistas en la región le parece en su consideración:

- Excesivo (es bastante molesto en muchas zonas)
- Algo elevado (algo molesto en alguna zona)
- Adecuado (apropiado a las posibilidades de nuestra región / destino)
- Escaso (se puede acoger más turistas en la región)
- Muy escaso (se debe recibir mucho más turismo)

12. ¿Cómo considera la atención de los restaurantes de la Comuna Engabao?

- Buena
- Suficiente
- Regular
- Insuficiente

Argumente el motivo de su selección.

---

---

13. ¿Cómo evalúa la calidad de las instalaciones de los restaurantes de la Comunidad Engabao?

- Buena
- Regular
- Mala
- Otros

Argumente el motivo de su selección.

---

---

14. ¿Qué opinión tiene acerca de los restaurantes del sector?

- La comida es buena
- No los conozco
- Nunca he ido a comer
- Son pequeños
- Otros

Especifique \_\_\_\_\_

15. ¿Qué clase de comida le gustaría que implementaran los restaurantes?

- Comida rápida
- Ensaladas
- Comida de dieta
- Postres
- Otros

Especifique \_\_\_\_\_

*Nota.* Autores (2020).

## **Anexo 2. Entrevista estructurada**

**Dirigida a:** los propietarios de negocios de servicios turísticos en la Comunidad Engabao.

**Objetivo:** conocer las diferentes opiniones de los entrevistados, que contribuyan al proceso de implementación del plan de negocios para los empresarios de los servicios turísticos en la comunidad.

**Tiempo estimado de duración:** entre 15 a 30 minutos.

### *Pautas de la entrevista*

#### *Introducción*

Buenos días/tardes. Mi nombre es \_\_\_\_\_

Le comento que se está realizando un estudio sobre la aplicabilidad de los planes de negocios en los servicios turísticos de la comunidad. El fin propuesto con la entrevista es poder conocer las disímiles opiniones de los sujetos, para favorecer el proceso de implementación del plan de negocios propiamente dicho. En este sentido se le solicita que comparta sus ideas en este espacio lo más fidedigno posible. Vale recordar que, en este intercambio no se pretende saber si las respuestas son correctas o incorrectas, lo que se busca es justamente que su opinión sea sincera, ya que la información que se recopile obedece solo a fines investigativos, sus contestaciones serán asociadas a otras opiniones de forma anónima y en ningún momento se identificará lo que ha expresado cada participante, excepto si usted desea que su nombre aparezca.

**¿Está de acuerdo en que su nombre aparezca?** Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por otro lado, para acelerar la toma de la información, y evitar pérdidas de datos valiosos, resulta de mucha utilidad grabar la conversación.

**¿Existe algún inconveniente en que se grabe la conversación?**  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

El uso de esta es solo a para el análisis del instrumento aplicado.

De antemano se le agradece por el tiempo dedicado.

**Datos personales** (dependen de la aprobación del entrevistado)

- Dueño del negocio.
- Antigüedad en el negocio.

*Desarrollo de la entrevista*

1. ¿Conoce usted lo que es un plan de negocios y sus funciones?
2. ¿De qué manera cree que lo ayudaría un plan de negocios en su trabajo?
3. ¿Cuenta usted con un plan de negocios?
4. De ser negativa la respuesta, ¿Por qué no ha implementado uno? y de ser positiva, argumente por qué.
5. ¿Considera usted que, con una capacitación en temas de manejo financiero, su negocio podría mejorar en ventas, servicios e inversiones?
6. ¿Podría señalar si tiene metas establecidas a corto y a largo plazo, y cuáles son?
7. ¿Cuál considera usted que sea la diferenciación de su negocio respecto al resto de la competencia?

*Nota.* Autores (2020).

### Anexo 3. Resultados de las entrevistas realizadas a propietarios de negocios

Interrogantes	Propietario de negocio 1	Propietario de negocio 2	Propietario de negocio 3	Propietario de negocio 4	Propietario de negocio 5
1. ¿Conoce usted lo que es un plan de negocios y sus funciones?	Creo que es una guía para que los dueños de los negocios, puedan mejorarlos.	No, no sé.	Sí, es como una especie de guía con diferentes componentes que sirven para poner en marcha un negocio.	Tengo poco conocimiento, pero creo que es algo para que un negocio funcione, yo las cosas las hago por lo que he aprendido de mi experiencia.	No, ni idea tengo
2. ¿De qué manera cree que lo ayudaría un plan de negocios en su desempeño?	En tener algo en que basarme y no cometer errores que me puedan afectar económicamente.	Con lo que usted me ha explicado, en tener mayor organización del negocio.	Establecer procesos de financiamiento, marketing, operaciones, que puedan ayudarme a la mejora del negocio.	Ya le digo, no sé, pero dicen que ayuda a llevar el negocio	Por lo que usted me ha dicho de algo me serviría.
3. ¿Cuenta usted con un plan de negocios?	No, hasta ahora no.	No, si ni siquiera sé lo que es.	Sí.	No.	No, hasta ahora no

<p>4. De ser negativa la respuesta, ¿Por qué no ha implementado uno? y de ser positiva argumente por qué.</p>	<p>Porque no he sabido a quién acudir para que me pueda ayudar a hacerlo.</p>	<p>Por desconocimiento</p>	<p>Sí, me encuentro implementando uno en mi negocio que es en la hostelería, pero eso es porque yo he recibido capacitaciones en el cantón Playas.</p>	<p>Primero, porque no sé cómo se hace y segundo porque así me va bien, me siento con lo que se gana.</p>	<p>Como no se para que me puede servir, y no sé hacerlo, tampoco he sabido a quién acudir para que me pueda ayudar.</p>
<p>5. ¿Considera usted que, con una capacitación en temas de manejo financiero, su negocio podría mejorar en ventas, servicios e inversiones?</p>	<p>Sí, porque uno se mete a hacer las cosas a veces con muy poco conocimiento y eso no es suficiente.</p>	<p>Por supuesto que sí, pero muchas personas como yo no tenemos las posibilidades de tener una instrucción financiera.</p>	<p>Me parecería excelente idea que capaciten a las personas que tienen negocios relacionados con el sector turístico, en lo financiero. Eso nos va a ayudar más a ahorrar e invertir.</p>	<p>Bueno sí, aprendiese a optimizar los recursos y el dinero, que a veces son muy escasos.</p>	<p>Sí, todo lo que sea para aprender a manejar el dinero, es bueno.</p>



<p>6. ¿Podría señalar si tiene metas establecidas a corto y a largo plazo, y cuáles son?</p>	<p>Terminar un bar que pretendo hacer en el establecimiento y tener bebidas más variadas para los clientes; a largo plazo sería que el establecimiento también pueda funcionar como un "Resto- Bar" y hasta en las noches.</p>	<p>Aprender mucho más para brindar una mejor atención.</p>	<p>Ofrecer actividades de recreación, con guía turístico y ampliar la hostería.</p>	<p>Con ayuda de un pariente pienso Creamer una página en Instagram o Facebook y poder hacer que reconozcan mi negocio</p>	<p>Mejorar un poco el techo del restaurante, y con ayuda de mi hijo tratar de hacer anuncios en las redes sociales para atraer más turistas.</p>
<p>7. ¿Cuál considera usted que sea la diferenciación de su negocio respecto al resto de la competencia?</p>	<p>Yo pienso que lo principal es el Arroz engabaño que ningún otro restaurante tiene la receta verdadera de cómo hacerlo, yo si porque pasé un curso con un chef profesional.</p>	<p>Pienso que los otros no tienen un bar fuera del restaurante y yo sí.</p>	<p>Los costos de servicio son uno de los más significativos para la diferenciación, no el precio, aquí el precio es más o menos igual.</p>	<p>Hay personas que no les gustan los mariscos, pero si les gusta la playa, yo ofrezco platos típicos como el arroz con menestra, pollo, chuleta o carne y otros.</p>	<p>Los precios, de lo que vendo, son un poco más bajos a diferencia de los demás.</p>

Nota. Autores (2020).

### Anexo 4. Estrategia funcional de capacitación y comportamiento organizacional

No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
1	<p>Elevar el proceso de capacitación del personal, que fortalezca la cultura de trabajo en equipo del negocio y maximice el desempeño y ambiente de trabajo de la organización.</p>	<p>Presentación del plan de capacitaciones. Cantidad de cursos, conferencias o talleres recibidos por los trabajadores, con sus respectivos certificados de acreditación.</p>	<p><b>A corto y mediano plazo:</b> Elaborar el plan de capacitación de los trabajadores de la empresa. Capacitación a los trabajadores a través de conferencias o talleres en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente; bienvenida y recepción.</li> <li>• Decoración y disposición del local.</li> </ul>	<p>Propietario del negocio y trabajadores.</p>	<p>Junta Comunal, o donde se determine que se va a ejecutar.</p>	<p>A partir de noviembre de 2019 y en lo adelante con carácter permanente.</p>	<p>Propietario del negocio, encargado subrogante.</p>

	<p>Propietario del negocio, encargado subrogante. Especialista externo.</p>
	<p>Noviembre 2019 y hasta que se conforme la misión y visión de la empresa.</p>
	<p>Empresa.</p>
	<p>Propietario del negocio y trabajadores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas y estilos de preparación de alimentos y platos representativos.</li> <li>• Servicios de coctelería.</li> <li>• Entregas a domicilio.</li> <li>• Cursos de contabilidad, finanzas y tributación.</li> </ul>	<p><b>A corto plazo:</b> Capacitar al personal para su participación en la elaboración de la misión y visión de la empresa.</p>
	<p>% de trabajadores capacitados. Total de trabajadores que participan en la elaboración de la misión y visión de la empresa.</p>

				Propietario del negocio y encargado subrogante. Especialista experto en recursos humanos.	De forma trimestral, comenzando en enero del 2020 y con carácter permanente.	Propietario del negocio y encargado subrogante.
			Propietario del negocio y trabajadores.	Propietario del negocio y trabajadores.	Empresa.	Empresa.
				<b>A corto plazo:</b> Desarrollo de conversatorios con los trabajadores sobre el cumplimiento del código de ética y conducta del negocio.		
			Cantidad de conversatorios realizados sobre el código de ética y conducta. % de trabajadores que participan por categorías o áreas.	<b>De forma sistemática:</b> Reconocimiento individual de forma pública a los mejores trabajadores, de modo que se fomente el compañerismo y la interacción social.		
				Cantidad de actividades de reconocimiento. % de participantes.		
				Elevar la identificación de los trabajadores con el negocio a través de reconocimientos individuales en el desempeño laboral.		
2						

Estrategia para la implementación del Plan de Negocios

<p>Total de charlas realizadas para generar ideas surgidas en torno al desempeño del negocio. Cantidad de mejoras producidas en el desempeño, derivadas de las ideas surgidas.</p>	<p><b>De forma sistemática:</b> Desarrollo de charlas de trabajo para escuchar ideas que motiven la participación y desempeño de los trabajadores.</p>	<p>Propietario del negocio y trabajadores.</p>	<p>Empresa.</p>	<p>Comienzo en enero 2020 y con carácter permanente, cuando se convoque.</p>	<p>Propietario del negocio y encargado subrogante</p>
<p>Cantidad de contratos de trabajo revisados trimestralmente. % de trabajadores idóneos con el desempeño.</p>	<p><b>Trimestral:</b> Revisión de los puestos y contratos de trabajo con el fin de que estén en correspondencia con el desempeño.</p>	<p>Propietario del negocio y trabajadores.</p>	<p>Empresa.</p>	<p>Comienza en enero de 2020 y se desarrollará de forma trimestral.</p>	<p>Propietario del negocio y encargado subrogante</p>

	Fortalecer la cultura de trabajo por áreas.	<p>% de áreas de la empresa que poseen identificaciones distintivas.</p> <p>% de trabajadores identificados con el área de trabajo.</p>	<p><b>De forma sistemática:</b></p> <p>Fortalecimiento de la identificación de los trabajadores por áreas.</p> <p>Uso del uniforme distintivo de cada área de trabajo de la empresa.</p>	Propietario del negocio y trabajadores.	Empresa.	Comienza en enero del 2020 y de forma permanente.	Propietario del negocio y encargado subrogante
3	<p>% de trabajadores en rotación por las diferentes áreas.</p>	<p><b>De forma sistemática:</b></p> <p>Llevar a cabo la rotación del personal salvo aquellas áreas que requieren de alta especialización, para lograr la interacción y el multifuncionamiento.</p>	Propietario del negocio y trabajadores.	Empresa.	Comienza en enero del 2020 y de forma sistemática.	Propietario del negocio y encargado subrogante	

Nota. Autores (2020).

**Anexo 5. Estrategia funcional de comunicación**

No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
1	Perfeccionar los canales de comunicación interna y externa de los negocios de servicios turísticos.	Cantidad de reuniones efectuadas.	<b>En el corto plazo:</b> Evaluación con la Junta Comunal, de las posibilidades reales de ampliación de las redes de comunicación a través de la INTERNET, que funjan como vías de comunicación interna y externa de las actividades de los negocios.	Propietario del negocio y trabajadores.	Junta Comunal o lugar designado.	Comienza en enero del 2020 y de forma permanente hasta su cumplimiento.	Propietario del negocio y encargado subrogante.





			Constancia de la celebración.	<b>De forma única:</b> Realización de una actividad festiva de socialización con los trabajadores, por el éxito del negocio, en Navidad.	Propietario del negocio y trabajadores.	Empresa o lugar designado.	El 23 de diciembre de cada año.	Propietario del negocio y encargado subrogante.
		Fundar relaciones de comunicación sólidas entre la empresa y todos sus públicos externos, de manera especial los clientes.	Obtención y presentación del vídeo.	<b>En el corto plazo:</b> Realización de un vídeo del negocio con el objetivo de caracterizarlo y destacar los logros obtenidos. Visible en este para información de los clientes.	Propietario del negocio y trabajadores.	Empresa y estudios televisivos encargados.	Comienza en septiembre del 2020 con carácter permanente renovado.	Propietario del negocio y encargado subrogante.
2								

		<p><b>En el corto plazo:</b> Realización de un spot publicitario para colocar en la programación de televisión de la zona.</p>	<p>Propietario del negocio y trabajadores.</p>	<p>Empresa y contratante y empresa de diseño gráfico.</p>	<p>Comienza en noviembre del 2020 hasta diciembre del 2020. Luego el spot se presentará de forma permanente.</p>	<p>Propietario del negocio y encargado subrogante.</p>
<p>Obtención y presentación del spot publicitario televisivo.</p>	<p>Constancia de la impresión y entrega de los volantes. Cantidad de volantes distribuidos.</p>	<p><b>En el corto plazo:</b> Impresión de 2000 volantes con el diseño del logo con que se identificará el negocio.</p>	<p>Propietario del negocio y trabajadores.</p>	<p>Empresa contratante y empresa de diseño gráfico.</p>	<p>Comienza en abril del 2020 y con carácter permanente.</p>	<p>Propietario del negocio y encargado subrogante.</p>
		<p><b>En el corto plazo:</b> Colocación de vallas publicitarias desde Playas, hasta el establecimiento en Paya Paraíso.</p>	<p>Propietario del negocio y trabajadores.</p>	<p>Empresa productora de vallas publicitarias.</p>	<p>Comienza en abril del 2020 hasta septiembre del 2020.</p>	<p>Propietario del negocio y encargado subrogante.</p>

									Propietario del negocio y encargado subrogante.
Cantidad de anuncios colocados.	<b>En el corto plazo:</b> Colocación de al menos 10 anuncios diarios en la radio local.	Propietario del negocio y trabajadores.	Empresa contratante y emisora de radio local.	Comienza en abril del 2020 y con carácter permanente.	Propietario del negocio y encargado subrogante.				Propietario del negocio y encargado subrogante.
Constatación del anuncio en la prensa local. Número de anuncios publicados.	<b>En el corto plazo:</b> Colocación de un anuncio previo a quincena y fin de mes en el periódico.	Propietario del negocio y trabajadores.	Empresa contratante y agencia de información radial.	Comienza en abril del 2020 y con carácter permanente.	Propietario del negocio y encargado subrogante.				Propietario del negocio y encargado subrogante.
Cantidad de páginas creadas. % de páginas actualizadas y en funcionamiento.	<b>En el corto y mediano plazo:</b> Creación de páginas en redes sociales, Instagram y Facebook.		Empresa contratante y agencia de información radial.	Comienza en abril del 2020 y con carácter permanente.	Propietario del negocio y encargado subrogante.				Propietario del negocio y encargado subrogante.

Nota. Autores (2020).

## Anexo 6. Estrategia funcional para la implementación del plan de negocio

No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
1	Introducir el plan de negocio, en los servicios turísticos de la comunidad de forma progresiva.	Cantidad de establecimientos que han implementado el plan de negocios.	<p><b>En el corto y mediano plazo:</b> Implementación del plan de negocios en, al menos tres de los cinco establecimientos seleccionados para su ejecución.</p> <p><b>En el corto y mediano plazo:</b> Demostración de avances en las estrategias funcionales de capacitación, portamiento organizacional, y de comunicación, como parte del plan de negocios.</p>	Propietario del negocio y trabajadores.	Empresa.	Comienza en enero del 2020 y de forma permanente hasta su total cumplimiento.	Propietario del negocio y encargado subrogante.
		Constatación de los avances a través de: Cantidad de acciones estratégicas cumplidas. % de cumplimiento de cada acción estratégica.		Propietario del negocio y trabajadores.	Empresa.	Comienza en enero del 2020 y con carácter permanente de forma trimestral.	Propietario del negocio y encargado subrogante.

						Propietario del negocio y encargado subrogante.	
	Constatación del informe en físico.	<b>En el corto y mediano plazo:</b> Realización de un corte semestral para valorar los avances de cumplimiento de las estrategias funcionales.	Propietario del negocio y trabajadores.	Empresa.	Comienza en enero del 2020 hasta junio del 2020. La aplicación continúa.	Propietario de cada negocio a generalizar el plan y encargado subrogante. Representante de la Junta Comunal.	
		<b>En el corto y mediano plazo:</b> Extensión del plan de negocios al menos a 10 establecimientos de servicios turísticos y no turísticos de la comunidad.	Propietario del negocio que desee realizar la introducción en su establecimiento y trabajadores.	Empresa.	Comienza en junio del 2020, y de forma permanente.		
Generalizar el uso del plan de negocios en el resto de los servicios turísticos y no turísticos de la comunidad.		Cantidad de negocios que han generalizado el uso del plan de negocios.					2

	3	Evaluar el proceso de implementación general del plan de negocios.	Informe del proceso de evaluación. Número de problemas detectados en el proceso por cada negocio.	<p><b>En el corto y mediano plazo:</b> Realización de diagnósticos cuatrimestrales para el estado actual del proceso de generalización.</p>	Propietario del negocio que desee realizar la introducción en su establecimiento y trabajadores	Empresa.	Comienza en enero del 2020, y con carácter permanente.	Propietario de cada negocio a generalizar el plan y encargado subrogante. Representante de la Junta Comunal.
				<p><b>En el corto y mediano plazo:</b> Evaluación parcial de forma semestral del cumplimiento del proceso de implementación del plan de negocio.</p>	Propietario del negocio que desee realizar la introducción en su establecimiento y trabajadores	Empresa.	Comienza en enero del 2020, hasta junio de 2020 y posteriormente de forma continuada cada seis meses.	Propietario de cada negocio a generalizar el plan y encargado subrogante. Representante de la Junta Comunal.

Estrategia para la implementación del Plan de Negocios

				Propietario del negocio que desee realizar la introducción en su establecimiento y trabajadores	Empresa.	Comienza en enero del 2020, hasta junio de 2020 y posteriormente de forma continuada cada seis meses	Propietario de cada negocio a generalizar el plan y encargado subrogante. Representante de la Junta Comunal.
Cantidad de acciones correctivas por cada problema detectado.	<b>En el corto y mediano plazo:</b> Determinación de las acciones correctivas a realizar.	Propietario del negocio que desee realizar la introducción en su establecimiento y trabajadores	Empresa.	Propietario del negocio que desee realizar la introducción en su establecimiento y trabajadores	Empresa.	Comienza en enero del 2020, hasta junio de 2020 y posteriormente de forma continuada cada seis meses	Propietario de cada negocio a generalizar el plan y encargado subrogante. Representante de la Junta Comunal.
% de cumplimiento de estas acciones correctivas.	<b>En el corto y mediano plazo:</b> Puesta en práctica de las medidas correctivas.	Propietario del negocio que desee realizar la introducción en su establecimiento y trabajadores	Empresa.	Propietario del negocio que desee realizar la introducción en su establecimiento y trabajadores	Empresa.	Comienza en abril del 2020 y con carácter permanente.	Propietario de cada negocio a generalizar el plan y encargado subrogante. Representante de la Junta Comunal.
Cantidad de resultados obtenidos por cada acción correctiva en cada negocio.	<b>En el corto y mediano plazo:</b> Nuevos resultados parciales.	Propietario del negocio que desee realizar la introducción en su establecimiento y trabajadores	Empresa.	Propietario del negocio que desee realizar la introducción en su establecimiento y trabajadores	Empresa.	Comienza en abril del 2020 y con carácter permanente.	Propietario de cada negocio a generalizar el plan y encargado subrogante. Representante de la Junta Comunal.





## Anexo 7. Cuotas de contribución tributaria del Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE) (2020-2022)



TABLA - CUOTAS RISE 2020-2022							
CATEGORIAS							
	1	2	3	4	5	6	7
INGRESOS ANUALES	0 - 5.000	5.001 - 10.000	10.001 - 20.000	20.001 - 30.000	30.001 - 40.000	40.001 - 50.000	50.001 - 60.000
PROMEDIO DE INGRESOS	0 - 417	417 - 833	833 - 1.667	1.667 - 2.500	2.500 - 3.333	3.333 - 4.167	4.167 - 5.000
ACTIVIDADES							
COMERCIO	1,43	4,29	8,59	15,74	21,48	28,62	37,21
SERVICIOS	4,29	22,90	45,80	85,87	130,24	187,49	257,62
MANOFATURA	1,43	7,17	14,31	25,77	35,79	45,80	64,41
CONSTRUCCIÓN	4,29	15,74	32,92	61,54	87,31	135,97	193,22
HOTELES Y RESTAURANTES	7,17	27,19	54,39	94,46	150,28	206,10	260,48
TRANSPORTE	1,43	2,86	4,29	5,72	18,60	38,64	70,13
AGRÍCOLAS	1,43	2,86	4,29	7,17	11,45	17,17	21,48
MINAS Y CANTERAS	1,43	2,86	4,29	7,17	11,45	17,17	21,48

Nota. Servicio de Rentas Internas Ecuador (2020).

**Anexo 8. Hosterías o Casas Surf de Engabao (total 2020)**

<b>No</b>	<b>Nombre comercial</b>
1	Sol y Mar
2	El Delfín
3	Mama Lola
4	Hermanos Ramírez
5	Nallely
6	Costa Mar
7	Vista al Mar
8	Caballito de Mar
9	La hostería Casa Blanca
10	Hostería Paraíso
11	Hostal Suyuña
12	Hostal Puerto Engabao Surf
13	Engabao Suites
14	Casa Engabao BROKSAN
15	El Mirador cabañas
16	Engabao
17	Mi casa
18	Cabañas Ecológicas Punta Piedra

19	Hostal Yunka
20	Hostal Puerto Engabao Surf Shelter
21	Hostería "la Q - K"
22	MOAI Surf lodge
23	TATABAO
24	Free Spirit Hostel
25	Benji Hostería
26	Hostería Frente al Mar
27	Hostal Teresita
28	Hospedería El Refugio
29	Hospedaje del Pacífico
30	Twin Dragon Puerto Engabao

*Nota.* Autores (2020).

# Estudio de factibilidad para la evaluación de las inversiones de pequeños negocios del turismo comunitario de Engabao

“Toda inversión inteligente es una inversión de valor. Debe valorar el negocio para poder valorar las acciones”.

Charlie Munger

Andrés Andocilla Morán  
aandocilla@est.ups.edu.ec

Eddy Conde Lorenzo  
econde@ups.edu.ec

Mónica Mármol Castillo  
mmarmol@ups.edu.ec

## **Introducción**

En países como el Ecuador, su situación geográfica denota una serie de aspectos positivos que favorecen el turismo, que lo convierte en fragua de pequeños y diversos negocios, con ofertas de alojamiento, gastronomía y esparcimiento.

La planeación y ejecución de proyectos de emprendimientos, en su mayoría tienen un carácter empírico, desprovistos de conocimientos científicos, pero con una experiencia práctica, que debe sustentarse en su posterior desarrollo sobre bases técnicas, administrativas y financieras que permitan a los emprendedores en el sector turístico el desarrollo sostenible de estos negocios.

Se toman como presupuestos, estos necesarios cambios sustanciales que puedan proporcionar el soporte técnico demandado para una adecuada gestión empresarial, que permita al microempresario poder desarrollarse y disminuir los posibles riesgos en sus negocios.

Los conocimientos se constituyen el pilar fundamental de la praxis y por ende, del desempeño de los emprendedores, permitiendo un adecuado funcionamiento operativo, que garantice siempre la supervivencia de los negocios.

En consonancia con lo expuesto, la sostenibilidad de los proyectos existentes en el sector se evidencia a través de un estudio de factibilidad destinado a evaluar las debilidades que pudieran tener los nuevos proyectos de emprendimientos, para establecer las técnicas más adecuadas a utilizar y que permitirán los cambios apropiados.

La práctica referida se complementa con los estudios desarrollados desde diferentes ópticas, dentro de los que resaltan: EDES *Business School* en el 2018, dictaminador de una realidad palpable, que los ecuatorianos no temen a emprender, pero lo realizan de forma empírica, sin estudios que lo sustenten, basados en la necesidad económica del momento. Esta misma razón, hace que esos emprendimientos no duren más allá de tres años, tal como ocurre en la comunidad objeto de análisis.

Por lo tanto, es necesario que los emprendedores analicen y tomen en cuenta los factores que inciden directa e indirectamente en sus negocios, tales como: el apoyo financiero, educación y formación, infraestructura física, capacidad para emprender, políticas gubernamentales, entre otras.

A nivel nacional el acceso al financiamiento se desarrolla desde una política clara de incentivo al turismo, fomentando subvenciones a PyMES e impulsando nuevos proyectos, como los denominados inversores ángeles que han apadrinado proyectos e ideas de inversión comunitaria como capitales semillas.

Se adiciona como fundamento, otro estudio efectuado en Ecuador en el 2017 por *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), según este, el 35 % de los emprendimientos recibieron financiamiento informal, provenientes de familiares, amigos, conocidos, etc.; resultando que solo un 3 % accedió a al financiamiento privado o capital de riesgo, frente a un 19 % en Colombia y 15 % en Chile; este bajo

índice se debe a la desaceleración de la economía ecuatoriana desde el 2015 que, aumentó el tipo de interés y por consiguiente disminuyó la inversión y el ahorro, motivando que las pequeñas empresas no acuden a la banca privada, sino a personas que no les cobran intereses, solo exigen la devolución de lo prestado.

Una de las desventajas más notables en la creación y manejo de pequeñas empresas es la falta de capacitación de quienes las administran. Las funciones de quienes actúan como dueños o administradores se centran en actividades de ejecución pero no en las de seguimiento, control y evaluación. Las Instituciones de Educación Superior (IES), a través de sus áreas de educación continua o la vinculación con la sociedad, promueven capacitaciones que son necesarias para los emprendedores, al igual que los ministerios como el de Inclusión Económica y Social (MIES) y el Productividad, que serían necesarios para formar relaciones para los emprendedores de la comuna.

En este sentido se corrobora lo acotado con anterioridad, a través de los resultados del estudio del GEM, que ubica a Ecuador entre los países más generadores de emprendimientos en América Latina, pero, aunque parezca antagónico, el 31,7 % de la población teme al fracaso para el inicio de un negocio. Este expone además que el 53,2 % de quienes se consideran capaces, no han realizado iniciaciones empresariales de ningún tipo, lo que se debe a que en muchos casos este está ligado en mayor medida al desempleo.

Por tanto, es necesario distinguir el origen del emprendimiento: si está motivado por factores de oportunidad que genera el mercado o simplemente por la necesidad de generar ingresos frente al desempleo.

El propio estudio en cuestión profundizó en este sentido y despeja la anterior disyuntiva, al revelar que en Ecuador el 57,3 % de la tasa de emprendimientos está ligada a las oportunidades del mercado, mientras que el 42,3 % se ve en la obligación de emprender frente a las escasas oportunidades laborales y la necesidad de obtener recursos.

Por otro lado, las políticas gubernamentales en muchas ocasiones hacen más engorroso el proceso de evaluar inversiones, debido a que implican un sinnúmero de gastos y trámites a la hora de abrir o cerrar un negocio.

Otro factor que influye negativamente son las políticas tributarias, siempre cambiantes, las tasas y trámites que se deben obtener para formalizar la apertura de un negocio; hacen que en muchas ocasiones se actúe al margen de las regulaciones establecidas, generando al unísono, una desigualdad de condiciones al momento de competir en el mercado.

Sin embargo, en la actualidad, varias entidades de control han ajustado sus regulaciones con la finalidad de viabilizar el inicio de las operaciones de los negocios, mientras los documentos habilitantes se encuentren en trámite.

Por su parte, el desarrollo turístico en el Ecuador ha tenido un importante crecimiento en los últimos años, a tal punto, que forma parte de la agenda consensual de la política nacional y uno de los ejes principales para el desarrollo económico del país, destinado a ser un importante destino turístico de la región; muestra de ese actuar, es el incremento de turistas extranjeros entre el 2017 y 2018 al 7,4 %, según fuentes del Ministerio de Turismo.

Esta investigación se enmarca en un estudio de factibilidad, integrado por una serie de factores técnicos y administrativos que justifican la viabilidad de los proyectos que se planifican y ejecutan, con el objetivo de desarrollar las distintas áreas que intervengan en el sector turístico comunitario del contexto en estudio.

La mayoría de los emprendimientos de la comunidad estudiada han surgido como respuesta a la falta de empleos, circunstancia que amerita la elaboración de un estudio de factibilidad, cuyos beneficios propicien el ahorro de recursos, en franco aprovechamiento y preservación de sus recursos naturales.

En correspondencia con todo lo antes mencionado estamos en presencia de un problema investigativo que se manifiesta de la siguiente forma: ¿Qué elementos debe contener un estudio de factibilidad que mediante sus componentes permita la evaluación de las inversiones de pequeños negocios de turismo comunitario del recinto Engabao?

Con esta base se ha establecido el objetivo central de esta pesquisa que consiste en: elaborar un estudio de factibilidad a través de las herramientas técnicas administrativas, comerciales y financieras

para la evaluación de las inversiones de pequeños negocios de turismo comunitario del recinto Engabao.

Dentro de los objetivos específicos se encuentran:

- Abordar las bases y referentes teóricos que sustentan la implementación del proceso de evaluación de las inversiones de pequeños negocios de turismo comunitario del recinto.
- Diagnosticar el estado actual de las inversiones de pequeños negocios de turismo comunitario del recinto.
- Identificar problemas que inciden en el normal desempeño de los pequeños negocios de turismo comunitario del recinto Engabao.
- Valorar los resultados del estudio de factibilidad de pequeños negocios del turismo comunitario en el contexto estudiado.

### **Marco teórico**

Los emprendimientos que se gestan de forma empírica, sin mayor conocimiento del mercado y sus necesidades, pueden generar en el emprendedor incertidumbre, por lo tanto, inferir su éxito o fracaso, como es el caso de los negocios turísticos bajo examen, va a depender de condiciones externas como internas.

Los negocios deberían tener como base un estudio previo de factibilidad en conjunto con el de mercado, y una vez que se hayan realizado, hacer el correspondiente seguimiento y evaluación de la inversión ejecutada.

En el trabajo que se despliega se considera la evaluación de inversión como: un proyecto que contiene un paquete discreto de inversiones, insumos y actividades diseñado con el fin de eliminar o reducir varias restricciones al desarrollo, para lograr uno o más productos o beneficios, en términos del aumento de la productividad y del mejoramiento de la calidad de vida de un grupo de beneficiarios dentro de un determinado período de tiempo (Mokota, 2004).

Sin embargo, hay que enfatizar en que se trata de proyectos a largo plazo y que necesitan cubrir ciertas necesidades de la comunidad.



La formulación y evaluación de proyectos de inversión tiene su origen en el plan de negocios que crea un sujeto empresarial con el objetivo de aprovechar una oportunidad de producir bienes y servicios que satisfagan necesidades o solucionen problemas. (Rodríguez, 2018, p. 16)

Es fundamental que el emprendedor analice la información del entorno previo a la puesta en ejecución del negocio, como lo plantea Rodríguez (2018), pero estos se basan en la experiencia laboral o de sus conocimientos en diversas actividades.

La evaluación de proyectos de inversión, como eje transversal de toda implementación de negocio, es una herramienta fundamental del negociante, ya que brinda los conocimientos necesarios para definir la factibilidad económico financiera del potencial emprendimiento.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que este sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que se asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente segura y rentable. “Solo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa” (Baca, 2006, p. 23).

El aspecto de rentabilidad y el análisis económico-financiero son de gran importancia en los negocios de reciente creación, al permitirle al emprendedor tomar las decisiones acertadas en el momento oportuno para minimizar los posibles riesgos.

La evaluación es un proceso de carácter cualitativo y cuantitativo. En los aspectos primeros se debe considerar las características propias del proyecto, las posibilidades reales de llevar a cabo, sus fortalezas o debilidades, las barreras y amenazas, el entorno político y social, y así identificar las variables subjetivas que podrían afectar o favorecer al proyecto (Spag, 2012).

El proceso de evaluación como tal, es una fuente de información que proporciona a los inversionistas una proyección, frente a su emprendimiento, es decir, si hay un retorno de lo invertido y mantener una determinada tasa de rentabilidad.

Para poder dar respuesta a esta legítima inquietud, el proceso técnico de la preparación y evaluación de proyectos debe construir lo que se le denomina “El flujo de caja o también flujo de efectivo

o de fondos, el cual debe considerar todos los factores cuantitativos relevantes que se hayan podido obtener en el proceso de preparación del proyecto” (Spag, 2012, p. 36).

La incorporación en un emprendimiento, sin mayores conocimientos técnicos-administrativos-financieros, es un peligro que puede llevar al fracaso; sobre todo, cuando no se precisa cuál es el objetivo, ni la meta a seguir, pudiera coadyuvar a la quiebra. En ese mérito y considerando los objetivos de este estudio, destinado a la valoración de la factibilidad de creación de negocios turísticos de interés comunitario en el recinto Engabao, es indispensable introducir la definición de turismo comunitario, que manifieste la importancia que tiene esta actividad para el desarrollo local.

Para los fines de esta investigación, se asume que el turismo comunitario es:

Un modelo de gestión de la actividad turística en el que la población local de un determinado territorio rural (principalmente familias campesinas y pueblos indígenas), a través de sus distintas estructuras organizativas de carácter colectivo (como cooperativas, asambleas comunales, asociaciones o grupos de familias asociados de algún modo), ejerce un papel preponderante en el control de su diseño, ejecución, gestión y distribución de sus beneficios. (Cañada, 2015, p. 12)

Esta definición es apropiada para la comunidad Engabao, la que por sus características se corresponde íntegramente con lo expresado por el autor citado; esta centró desde sus inicios como su fuente de ingresos a la pesca, pero en las últimas dos décadas ha redireccionado su interés en el turismo y el comercio que esto provee, aprovechando la geografía y su clima, como una oportunidad de desarrollo económico.

Un ejemplo de la nueva dimensión que emerge en el sector es Playa Paraíso, con la asociación de un grupo de comuneros emprendedores dedicados a la elaboración de platos típicos, generando un valor agregado, para ofertar a los visitantes.

En la mayoría de los casos:

El turismo comunitario no es una actividad que sustituye a las actividades agropecuarias tradicionales (agricultura, ganadería, pesca,

producción artesanal o forestería), sino que se ha convertido en una forma de diversificar y complementar las economías campesinas. (Cañada, 2015, p. 3)

Con un mayor desarrollo del turismo comunitario, otros emprendimientos podrían generarse con el fin de abastecer o dar servicio a los locales que se desarrollan de forma paralela, como son: distribución de materias primas, lavanderías, servicios de transportación privada, etc. Ponderando de un mayor dinamismo a la economía local y al desarrollo de la cadena productiva, enfocada a fortalecer el turismo de la zona.

Este se convierte, por tanto, en una herramienta para el desarrollo sostenible, debido a que, en su concepción establece la autogestión de la actividad por parte de los pobladores locales y, por ende, un control de los beneficios que se generen por ese concepto, por lo que “constituye una nueva forma de desarrollo a partir que la cultura y el patrimonio local es utilizado por las propias comunidades” (Orgaz, 2013, p. 5).

Las experiencias de otros países de la región como Bolivia y Perú, en relación con el turismo comunitario en sectores rurales que carecían de esa fuente de emprendimiento, son referentes de éxitos que pudieran ser replicados en contextos semejantes en Ecuador, como es el caso de la comunidad objeto de estudio.

En cuanto a legislación se refiere, es importante resaltar que estos países tienen una mayor apertura a la generación de nuevos emprendimientos, donde se destacan el trabajo en conjunto entre comunidades, empresas privadas y municipios.

En referencia a Ecuador, son aislados los esfuerzos en los que las empresas a través de la responsabilidad social cumplen con actividades de apoyo y fomento de inversiones para el desarrollo, como es el caso de la Fundación NOBIS, que ha potenciado su ayuda financiera en el sector del hospedaje comunitario en la zona, en función de mejoras de la infraestructura constructiva y equipamiento de las viviendas, pero no, de un trabajo coordinado con las demás autoridades.

Se evidencia la participación junto a las comunidades de grupos privados y la dirección de los municipios, sin embargo, se

señala como insuficiencia: “la carencia de participación de representantes del Ministerio del Turismo; al constituir uno de los principales problemas que enfrentan los actores relacionados con este” (Reyes, 2016, p. 2).

Ecuador es reconocido internacionalmente como potencia turística, por lo que es sustancial, que los atractivos de las zonas rurales se desarrollen a la par de los destinos referentes del país, solo así se podrá desplegar una industria turística que integren a todos los sectores que la conforman.

Al igual que los destinos antes descritos, “Ecuador potencia el desarrollo de dicha actividad y dentro de Latinoamérica se considera como pionero, por el peso tanto cualitativo como cuantitativo de sus experiencias, desarrolladas fundamentalmente en las comunidades indígenas” (Reyes, 2016, p. 3).

Una de las limitantes que parece enfrentar el progreso de las comunidades, es la falta de compromiso de sus propios habitantes, el temor al fracaso y la desconfianza, son obstáculos que deberán vencer para alcanzar la sostenibilidad de los emprendimientos familiares en este sector.

Los resultados provenientes de un apropiado estudio financiero-administrativo y de factibilidad, proporcionarán a los emprendedores, la proyección financiera y la sostenibilidad económica que se genera de ello; además de proveer de fuente de trabajo y desarrollo a los habitantes, mejorando su calidad de vida y en correspondencia con las necesidades, crear otras oportunidades de emprendimientos.

De este modo como plantea Inostroza (2008):

El turismo comunitario debe ser capaz de promover un desarrollo integral para las comunidades, mitigando la pobreza (material) a través de la generación de empleo e ingresos económicos complementarios, evitando la migración de su población, fomentando una distribución justa de los ingresos y contribuyendo a la conservación del medio ambiente. (p. 82)

Como indica el citado autor, es necesario el compromiso de los sujetos el bienestar y desarrollo de la comunidad, pues no es suficiente el deseo de emprender, debe ser complementado con el trabajo en equipo, los conocimientos adecuados, los objetivos y

metas claras y alcanzables a corto, mediano y largo plazo para la permanencia del negocio.

La activación de un solo capital, el económico, por ejemplo, no es suficiente para generar desarrollo. “En este sentido, no se debe priorizar la inversión material antes que la inversión en las personas” (Inostroza, 2008, p. 87).

Los recursos económicos son importantes para la creación de los emprendimientos, pero esto también requiere de la gestión del conocimiento de los comuneros, y por supuesto, del recurso humano tan necesario e indispensable en un negocio.

### **Aspectos del sector turístico de la comunidad Engabao**

Esta es una pequeña comuna ubicada a 110 km de la ciudad de Guayaquil y que forma parte del cantón General Villamil Playas, con sus hermosas playas hace de este balneario un atractivo destino turístico para viajeros nacionales e internacionales.

Si bien, para los casi 4000 habitantes con los que cuenta la comuna, su principal fuente de ingresos es la pesca, en los últimos años han tenido un auge turístico desarrollado en gran medida por sus propios pobladores a través de las organizaciones comunitarias.

Lugares como “Punta de Piedra”, un muelle natural que atrae a visitantes por su interés, donde se puede lograr fotos de los momentos en que las olas golpean las rocas y obtener una vista espectacular para momentos de tranquilidad es uno de los atractivos fundamentales.

Entre la diversidad de entretenimientos que la comuna ofrece a sus visitantes, está la posibilidad de realizar deportes de playa como la pesca deportiva y el surf, en este último, Engabao ha sido tomado en cuenta para la realización de torneos internacionales de la disciplina por la Federación Ecuatoriana de Surf (FES) que, en 2014 convocó a practicantes de Suecia, Alemania, Venezuela, Brasil, Estados Unidos y Ecuador.

En los últimos años en la comunidad se ha desplegado grandes inversiones en cuanto a turismo se refiere por parte del sector privado; grandes consorcios han visto el potencial que se puede desarrollar en la zona y que podrían convertirla a corto plazo en

un importante generador de tráfico turístico, que beneficiará a los pequeños negocios que ya existen y otros que se puedan potenciar.

Los habitantes han ido desencadenando un rol importante en el crecimiento de la industria turística, se pueden encontrar hosterías, restaurantes, cabañas que están bajo la dirección del Comité de Desarrollo y Gestión Comunitaria de Puerto Engabao y que cuentan con las comodidades necesarias como son: el acceso a internet, televisión, amplias habitaciones con baños privados, para acoger turistas locales y extranjeros.

Pese a ello, existen pequeños emprendimientos turísticos privados que ofrecen alternativas diferentes, mostrando una diversidad de elección a los visitantes que buscan pernoctar con precios que oscilan entre los \$15 a \$25 dólares por noche.

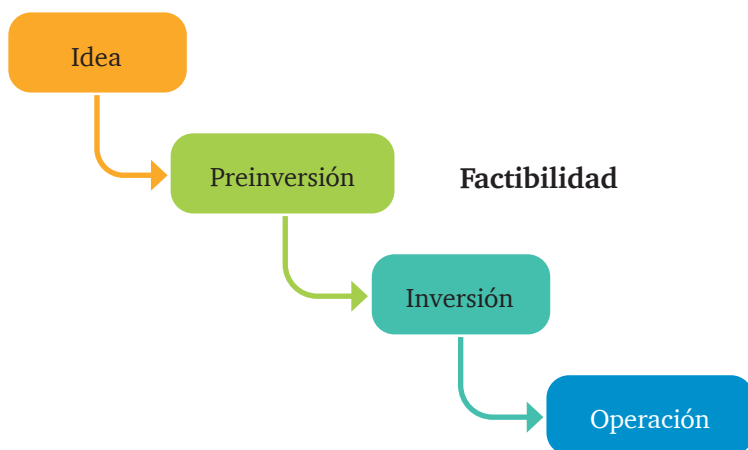
La gastronomía que se destaca principalmente por la oferta de pescados, mariscos, y otros productos del mar, es uno de sus principales atractivos para los viajeros que visitan la playa. Se puede encontrar un menú muy variado con precios que están entre los tres y ocho dólares, siendo uno de sus platos principales y más solicitados el “arroz engabadeño”, una preparación a base de arroz, vegetales y una variedad de mariscos provenientes de la zona.

Sin duda, existen todos los atractivos necesarios para convertirse en uno de los principales destinos turísticos de la costa ecuatoriana, con el impulso de la empresa privada, la gestión de sus autoridades junto a la participación comunal, los emprendimientos que se generen podrán aportar al desarrollo económico y social de este pequeño poblado.

## **La factibilidad de proyectos**

El estudio de factibilidad de una inversión constituye uno de los pasos más importantes para la puesta en marcha de cualquier tipo de proyecto, sea este de interés privado, social o comunitario, donde se hace necesario estudiar diferentes aspectos previos a su conformación, así como identificar posibilidades de éxito o fracaso tratándose de un propósito de inversión, de esta manera se podrá decidir si se procede o no a su implementación. Las etapas por las que este transita se muestran en la figura 1.

**Figura 1. Las etapas de factibilidad de un proyecto de inversión**



*Nota.* Autores (2020).

Con el estudio de factibilidad se podrá obtener una visión integral destinada a conocer si es recomendable llevar a cabo un proyecto de inversión, que proporcionará los datos más relevantes a estudiar y evaluar por los interesados, sean analistas o especialistas; sus recomendaciones servirán para la transformación o mejoramiento de la estructura del negocio y así dar paso a la implementación.

A las etapas que comprende la factibilidad de un proyecto, se le denominará viabilidad, entendida como: el proceso sistemático de evaluación y aprobación de los diferentes componentes que deben ser tomados en cuenta a la hora de reconocer la conveniencia económica, legal, ambiental, organizacional y técnico-financiero.

A los efectos de este trabajo, para recomendar la aprobación de cualquier proyecto, “es preciso estudiar un mínimo de tres viabilidades que condicionarán el éxito o el fracaso de una inversión (...)” (Sapag, 2011, p. 26).

De tal suerte que, el funcionamiento adecuado del estudio de factibilidad en la toma de decisiones de inversionistas, dueños o administradores de futuros negocios depende del complemento entre las etapas a analizar, sin que pueda discriminarse alguna de

las involucradas; subrayando como denominador su carácter preclusivo, en tanto, el cierre de una significa la apertura de la sucesiva, en el orden siguiente:

1. Estudio de factibilidad de mercado.
2. Estudio de factibilidad técnica/administrativa.
3. Estudio de factibilidad turística.
4. Estudio de factibilidad económico-financiera.

El objetivo fundamental al realizar un estudio de factibilidad para la implementación de cualquier proyecto de inversión se centra en que es necesario poder contar con una documentación fundamentada, donde se indique que los planes para la puesta en marcha de este respondan a las necesidades reales de los inversionistas o grupos de interés. La implementación del estudio servirá además para evitar los riesgos en el futuro o reducirlos a su mínima expresión.

## **Estudio de mercado**

Este se puede definir como: la recopilación y análisis de la información que rodea al proyecto en general a través de una serie de instrumentos para identificar los competidores, analizar el área de desarrollo, conocer el mercado objetivo entre otros. En síntesis, es el análisis que se realiza con el fin de conocer cómo respondería el mercado ante el lanzamiento de un nuevo producto o servicio; en este punto, también se podrá analizar de forma minuciosa aspectos como: precios de los bienes, oferta, demanda, canales de distribución, localización, etc.

Las fuentes de información secundarias servirán en gran medida para el estudio de mercado, es necesario evaluar los datos obtenidos para su interpretación y validación final, entre la información necesaria se encuentra la siguiente: datos estadísticos, reporte de cámaras de comercio y turismo, información obtenida de los proyectos que tenga en mente implementar la empresa privada como los gobiernos seccionales y las agencias operadoras de turismo. Con esta información se podrá analizar los aspectos a continuación.



## **El análisis de la demanda**

Es necesario analizar de manera cuantitativa la información que se obtenga de las fuentes seleccionadas. En este estudio uno de los principales aspectos que se debe conocer es la afluencia de turistas, con mayor énfasis a la cantidad de visitantes que recibe anualmente el cantón Playas, al que pertenece la comuna Engabao.

El Geoportal de Visitas Turísticas Internas (GEO-VIT), herramienta desarrollada por el Ministerio de Turismo, otorga una importante fuente de datos concernientes a la cantidad de visitas que recibió en 2018 el cantón Playas, así como las fechas de mayor afluencia de visitante, esta última pesquisa de gran utilidad para la proyección de ventas del negocio.

La información obtenida de este sitio virtual permitirá determinar el perfil del turista, conocer sus costumbres, gustos y preferencias; también el nivel adquisitivo de los visitantes, contrastado a través de los datos demográficos como: cantón de procedencia, nivel socioeconómico, etc.

De la misma manera, el Ministerio de Turismo ofrece las cifras reales de las visitas de turistas extranjeros durante 2019. Indica que entre enero y noviembre de este año se contabilizó el arribo de 1 381 726 extranjeros a Ecuador, un 4 % más que en 2018.

Los países que más aportaron con la llegada de sus ciudadanos fueron España (con un aumento del 15,8 %), EE.UU. (15,1 %), Alemania (4,5 %), Canadá (10,6 %) y Francia (12,2 %), siendo estos países el mercado prioritario para el turismo nacional.

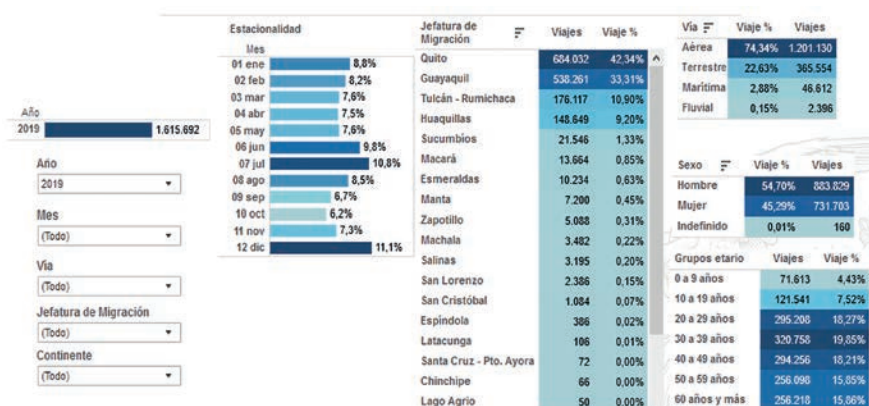
Una muestra de los arribos internacionales a Ecuador, se expresan en la figura 2, aspecto que se toma en consideración para la viabilidad del proyecto de inversión de los negocios turísticos de la comunidad Engabao.

## **El análisis de la oferta**

Una visión integral del mercado en el que se pretende entrar obliga a conocer a fondo a los competidores evaluados desde el análisis de la oferta, presupuesto que determina entre otras cosas: la cantidad de bienes o servicios que ofrecen los productores dentro de este y las condiciones o precios en las que ofertan sus bienes. El

estudio de la oferta brinda información de la competencia que se va a enfrentar, de esta indagación dependerá las estrategias que se implementarán para el aumento progresivo de las ventas y el crecimiento del negocio en el mercado, mientras mejor se conozca a la competencia se estará más preparado para enfrentarla.

**Figura 2. Llegadas internacionales a Ecuador durante 2019**



Nota. Ministerio de Turismo de Ecuador (2020).

Existen diferentes factores que determinan la oferta de un producto, en consideración con el contexto real que se estudia se profundizará en los siguientes:

- Precio del producto.
- Tecnología.
- Disponibilidad de insumos y precios.
- La competencia.
- La ubicación comercial.

## Precio del producto

Es importante tomar en consideración lo tocante a la ley de oferta, al establecer que cuanto mayor sea el precio de un bien, mayor será la cantidad ofertada y viceversa, si menor es su precio la cantidad ofertada disminuye; regularidad que se convierte en una herramienta fundamental a la hora de establecer los precios de los bienes o servicios que se pudieran ofertar.

Sin embargo, es necesario tener en el portafolio de productos precios que atraigan a clientes, lo que en muchos negocios llaman “plataforma de valor”, la que se traduce en una variante para atraer a clientes con precios bajos y que conozcan toda la gama de opciones y productos que se ofrece, para que después opten por los de mayor precio.

Se trata de una estrategia frecuente a nivel global, un ejemplo paradigmático son las aerolíneas *low cost*, las cuales fijan sus precios hasta 50 % por debajo de lo ofertado por las aerolíneas tradicionales, eliminando muchos de los servicios que ofrecen; actuar que se justifica con el propósito de ser más atractivos para los viajeros, con la única diferencia que cualquier servicio adicional que requiera el cliente como por ejemplo, equipaje adicional, servicio de alimentos, bebidas o entretenimiento durante el vuelo será cobrado por separado.

## Tecnología

La tecnología como herramienta para producir o comercializar los productos en la mayoría de las veces genera una reducción de costos. Por ejemplo, existen equipos, dispositivos y canales para el mercadeo de estos en la industria gastronómica y turística en general, estos devienen en una de las principales fuentes de empleo en este sector, permitiendo realizar el trabajo de varios operarios entregando un producto homogéneo y estandarizado, que posibilita llevar un mejor control y reducción de los costos operativos.

Así mismo, la globalización de la información y el acceso a internet han permitido que los comercios sean conocidos en el mercado rápidamente, irrumpiendo espacios en las redes sociales reconocidas, en las que se puede publicitar productos o servicios

segmentados según sea el mercado objetivo. Ante esta realidad latente, los inversionistas de Engabao tienen como una importante herramienta de publicidad de sus negocios a las redes sociales, plataformas turísticas internacionales como *TripAdvisor*, agencias de viajes en línea, entre otros.

## **Disponibilidad de insumos y precios**

La disponibilidad de insumos y precios juega un papel trascendental a la hora de realizar el análisis de oferta, debido a que se regula según las condiciones del mercado, es decir, si aumenta el precio de los factores productivos disminuirá la oferta de empleos y viceversa, si disminuyen los precios de los insumos para la producción aumentará la oferta de plazas.

Es importante para el inversionista o dueño poder establecer precios fijos de los insumos que requiera para la operación de los negocios, esto únicamente se lleva a cabo comerciando con proveedores y una vez alcanzado, ayudará a mantener estables los costos de producción en un tiempo determinado y, por ende, al precio de venta final.

El sector turístico de la comunidad —objeto de análisis— se mantiene activo todo el año, aunque existen temporadas altas en los que la afluencia de turistas aumenta, por lo cual, es importante en todo momento poder contar con la disponibilidad de los insumos necesarios para la producción de bienes o servicios que se pretende ofertar, así los turistas podrán disfrutarlos en cualquier época del año.

## **La competencia**

Examinar la competencia ayudará a un análisis óptimo del negocio, validar su factibilidad e identificar errores cometidos, evitando su reproducción. En este proceso se debe comenzar por identificarla como: un proceso en el que los entes económicos interactuantes elaboran estrategias de reducción de costos, publicidad, innovación, entre otras, cada vez más efectivas, con la intención de posicionarse de una mejor manera en el mercado.

Por otro lado, se puede decir que, como parte de esta los negocios que operan en el mismo mercado se dirigen a los clientes que

se pretenden alcanzar; manifestándose a través de dos variantes, la competencia directa e indirecta.

La competencia directa se manifiesta en aquellos negocios que se desarrollan en el mismo mercado y buscan semejante tipo de clientes, se presentan productos y servicios similares; mientras que la indirecta hace referencia a empresas que operan en el mismo sector, se dirigen al mismo tipo de clientes, pero ofrecen un producto que sustituyen al que se quiere ofrecer.

Una vez identificados los tipos de competencias, es necesario analizar a los competidores más importantes o de mayor relevancia, los principales hoteles, hosterías, restaurantes, bares, etc., que se encuentran en el contexto de la comunidad. Despejadas estas interrogantes, es necesario prestar atención en los siguientes aspectos.

En cuanto a los productos o servicios que ofrecen, se debe estudiar la forma en que lo producen, la materia prima que usan, lo que diferencia a este competidor de los otros, los errores que comete y cualquier punto relevante que se obtenga de la observación realizada.

En ese proceso, se precisa conocer la forma en que comercializa sus productos a los visitantes o posibles visitantes, si cuentan con estrategia de ventas, publicidad o simplemente espera que los clientes lleguen producto de la visita de turistas.

Uno de los puntos claves a analizar es el volumen de ventas en negocios informales, puede ser un problema conseguir dicha información, sin embargo, existen métodos muy sencillos que se pueden aplicar, como por ejemplo, la observación de la cantidad de clientes que ingresan y consumen, identificar el valor promedio que gasta un cliente, el estado de las redes sociales del negocio y si son empresas debidamente registradas se podrá obtener información de la página del servicio de rentas internas o cámaras de comercio.

Tomar en consideración la cartera de productos y su precio, juega un papel importante al momento de realizar un análisis de los competidores, las ofertas y promociones que ofrecen a sus consumidores, porque contribuirá en la toma de decisiones de las estrategias de ventas que se deberán implementar en el futuro.

## La ubicación comercial

El estudio de mercado consiste además en conocer la zona donde se desarrollará la actividad económica; determinar su micro localización es fundamental al garantizar desde un punto de vista cualitativo la mejor opción para el funcionamiento del negocio como, por ejemplo: cercanías a las áreas comerciales o generadores de tráfico, acceso a parqueaderos, conexión con viales o peatonales, entre otros. Este punto debe ser considerado con eficacia, puesto que esta información se requiere para el análisis de la inversión final.

Al respecto, de forma coincidente con otros autores, se considera que: la localización de centros de prestaciones de servicios comerciales se efectúa en muchas ocasiones sin ningún tipo de evaluación de factibilidad, es decir, de forma intuitiva. Es por lo que se hace ineludible una evaluación lo más fidedigna posible, dado que posteriormente se puede convertir en un factor de diferenciación, generando ventajas competitivas (Mendoza-Mendoza *et al.*, 2019).

Se hace necesario conocer si todo este análisis tributa al conocimiento de costos de alquileres, construcción o adecuación del local, permisos de funcionamiento, costos de transportación de insumos, etc. La correcta localización del proyecto será un factor determinante para lograr una mayor tasa de rentabilidad sobre la inversión.

Para conseguirlo, se plantea el desarrollo de una matriz de decisión donde estén agrupados los distintos componentes que ayudarían a los interesados a evaluar la zona, tanto cualitativa como cuantitativamente, es decir, cada respuesta tendrá una calificación con la finalidad de obtener un óptimo resultado que permita tomar la decisión más adecuada. Lo anterior se recoge en la figura 3.

**Figura 3. Evaluación de la ubicación y área comercial**

HOJA DE EVALUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACION DE UN NEGOCIO TURISTICO EN ENGBAO							
Nombre del Proyecto					Tipo de tienda	Hotel	
Macrolocalización					<b>CALIFICACION FINAL</b>	<b>69,6</b>	
Microlocalización							
1. Marcar cada ítem con una "X" en el casillero adecuado con la escala de calificación del 1 al 5 en relación a cada categoría - Siendo 1 = "Muy Malo" y 5 = "Excelente"							
<b>A. Ubicación (en relación al área comercial)</b>							
		Muy Lejos		Muy Cerca		Calificación	
		1	2	3	4	5	
¿Sitio dentro del área de influencia turística de Engbao?						80	
Comentarios: El local estará ubicado a 300 metros de la playa							
<b>B. Tipo de área comercial - Calificar la cercanía de los siguientes puntos en relación al sitio propuesto</b>							
		Muy Lejos		Muy Cerca		Calificación	
		1	2	3	4	5	
Hotelería						X	88,6
Restaurantes					X		
Bares					X		
Playa					X		
Vía de acceso principal				X			
Residencias particulares de turistas					X		
Campos hospitalarios			X				
Otros							
En caso de identificar "Otros", favor comentar:							
2. Marcar cada ítem con una "X" en el casillero que aplique. (Sólo marcar 1 opción por categoría)							
Ubicación	Frente a la playa	<input checked="" type="checkbox"/>	Comentarios			Calificación	
	Centro de la comunidad	<input type="checkbox"/>	El local estará ubicado a 300 metros de la playa			100,0	
	Fuera del área turística	<input type="checkbox"/>					
Visibilidad del sitio	Visible a la distancia	<input type="checkbox"/>					
	Parcialmente visible a la distancia	<input checked="" type="checkbox"/>	Se encuentra medianamente cubierto por palmeras y junto a una vía principal.			75,0	
	Fácilmente visible a la distancia	<input type="checkbox"/>					
Obstrucciones Visuales	No existen obstrucciones.	<input type="checkbox"/>					
	Obstrucciones parciales.	<input checked="" type="checkbox"/>	Palmeras, centros de recreo que la playa está llena.			50,0	
	Obstrucción Total.	<input type="checkbox"/>					
Posición y posición de acceso a tráfico VEHICULAR	Muy buena	<input type="checkbox"/>					
	Buena para interceptar autos	<input checked="" type="checkbox"/>					
	Promedio	<input type="checkbox"/>	A pocos metros del acceso vehicular principal.			75,0	
	No intercepta la mayoría del tráfico que pasa	<input type="checkbox"/>					
	Fuera de las rutas vehiculares.	<input type="checkbox"/>					
Accesibilidad	Fácil	<input type="checkbox"/>					
	Mediana	<input checked="" type="checkbox"/>	Con señalética podría mejorar la ubicación.			50,0	
	Difícil	<input type="checkbox"/>					
Facilidades de Parqueo	Alto	<input type="checkbox"/>					
	Medio	<input checked="" type="checkbox"/>	Los visitantes se parquean a la ribera de la vía principal.			50,0	
	Bajo	<input type="checkbox"/>					
Posición y posición de acceso a tráfico PEATONAL	Muy buena	<input type="checkbox"/>					
	Buena para interceptar personas a pie	<input checked="" type="checkbox"/>	El acceso peatonal es mediano, principalmente se concentra al pie de la playa.			50,0	
	Promedio	<input type="checkbox"/>					
	No intercepta la mayoría del tráfico que pasa	<input type="checkbox"/>					
	Fuera de las rutas peatonales.	<input type="checkbox"/>					
Cercanía a la playa	0 a 1 km	<input checked="" type="checkbox"/>					
	2 a 3 km	<input type="checkbox"/>					
	3 a 4 km	<input type="checkbox"/>	A 300 metros de la playa.			100,0	
	mas de 5 km	<input type="checkbox"/>					
Facilidad de acceso a proveedores.	0 a 1 km	<input type="checkbox"/>					
	2 a 3 km	<input type="checkbox"/>					
	3 a 4 km	<input checked="" type="checkbox"/>	La mayor parte de los insumos se consiguen en el cabecera cantonal Playas			50,0	
	mas de 5 km	<input type="checkbox"/>					
<b>C. Tamaño del sitio</b>							
		No Adecuado		Muy Adecuado		Calificación	
		1	2	3	4	5	
¿El sitio cuenta con los servicios básicos necesarios para implementación del negocio?						60	
Comentarios: Si, cuentan agua, luz, electricidad, se deberá contratar servicio de internet.							

**3. Factores generadores de tráfico**

**D. Calificar del 1 al 5 (siendo 1= Menor Incidencia y 5= Mayor Incidencia) en relación a la representatividad de los siguientes Generadores de Tráfico**

	Menor Incidencia					Mayor Incidencia				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Hoteles										
Restaurantes										
Baras										
Playa										
Via de acceso principal										
Residencias particulares de turistas										
Parques publicos o privados										
Otros										

Calificación: **57.1**

En caso de identificar "Otros", favor comentar:  
Se encuentra cerca de unos de los principales generadores de trafico que es la playa y restaurantes

**E. Identificadores demográficos y Horas Pico - (Ingresar Promedios)**

Distribución de posibles clientes		%
Turistas nacionales	A	25%
Turistas extranjeros	B	45%
Pobladores de la comuna	C	15%
Visitantes no turisticos	D	10%
Otros	E	5%
TOTAL		100%

Fuente: Casa Comunal

	M	F	Total
Participación por Genero	40%	60%	100%

Nota. Autores (2020).

Una vez que se haya complementado este formato, y obtenido el resultado final, el interesado podrá evaluar la factibilidad sobre la base de los parámetros elaborados en la tabla 1 y tomar las decisiones necesarias para determinar si es conveniente seguir o no, en el proceso de viabilidad de la inversión.

**Tabla 1. Parámetros para la evaluación de la zona a ubicar el negocio**

Parámetros	Recomendación
0-25	No adecuado
26-50	No recomendable
51-75	Medianamente adecuado
76- 00	Adecuado

Nota. Autores (2020).



## **El estudio de factibilidad técnica y administrativa**

La viabilidad técnica busca determinar qué tan factible es llevar a cabo el proyecto desde un punto de vista operativo, es decir, si en la zona se puede encontrar mano de obra calificada y motivada para la operación del negocio, si se dispone de los recursos físicos, servicio o bienes intangibles.

Se refiere a un análisis especializado, donde desempeñan un papel relevante, los expertos del área a desarrollarse el negocio. Se puede tomar como referente que, si la idea de negocio es un hotel, el interesado deberá contar con los conocimientos suficientes en el área de la recreación, alojamiento, restauración, entre otros o en su efecto recibir la asesoría de especialistas, quienes serán los encargados de implementar lo necesario para su puesta en marcha o continuar su funcionamiento en plena capacidad.

Un deficiente manejo de las gestiones operativas y administrativas podría llevar al fracaso prematuro aun cuando se cuente con los recursos económicos, la infraestructura o zona geográfica adecuada donde se desarrolle la actividad. En este aspecto, la misión administrativa desempeña un papel clave a la hora de determinar el correcto desempeño del negocio a corto y largo plazo, ya que se encarga de la organización ejecutiva, la búsqueda del recurso humano calificado, establecer los gastos corrientes y no corrientes, y cualquier otra necesidad que surja en función de cumplir con el objeto de la organización.

Se plantea evaluar la viabilidad, tanto técnica como administrativa, a través de una hoja de análisis donde se apreciará qué tan calificado se encuentra el interesado para hacer frente a las necesidades técnico-administrativas que el negocio demande. El modelo de evaluación se presenta en la figura 4.

**Figura 4. Viabilidad técnica/administrativa**

**HOJA PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE LA GESTIÓN EN LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO**

Nombre del Proyecto \_\_\_\_\_ Tipo de tienda **Restaurante**  
 Dueño / Administrador \_\_\_\_\_  
 Formación \_\_\_\_\_

**VIABILIDAD TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA** **60**

**1. Marcar cada ítem con una "X" en el casillero adecuado con la escala de calificación del 1 al 5 en relación a cada categoría: 1="Muy Mala" y 5="Buena"**

**A. Estoy capacitado teóricamente para dirigir las operaciones de mi negocio (aplica en caso de que usted mismo maneje esta área interna o externamente)**

	Poco Capacitado					Muy Capacitado					Calificación
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Me siento capacitado					x						100
<b>Comentarios:</b>	Cuento con experiencia en el área gastronómica y todo lo que ello conlleva que me permitiría manejar correctamente el negocio										

**B. Estoy capacitado administrativamente para dirigir mi negocio (aplica en caso de que usted mismo maneje esta área interna o externamente)**

	Poco Capacitado					Muy Capacitado					Calificación
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Me siento capacitado		x									40
<b>Comentarios:</b>	No, necesito fortalecer las herramientas administrativas, puedo solucionarlas con personal externo especializado										

**C. Tengo fácil acceso a la mano de obra calificada para laborar en mi negocio**

	Poco Calificado					Muy Calificado					Calificación
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Existe personal capacitado en la localidad			x								60
<b>Comentarios:</b>	Con la capacitación que pueda dárles seguro puede ayudar al negocio										

**D. Tengo fácil acceso a las materias primas y equipos que necesita mi negocio para producir**

	Poco Acceso					Muy Accesible					Calificación
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Me siento capacitado		x									40
<b>Comentarios:</b>	En cierta medida, otros insumos deben ser adquiridos en ciudades cercanas.										

**E. Tengo las herramientas contables básicas para dirigir mi negocio (aplica en caso de que usted mismo maneje esta área interna o externamente)**

	Poco Acceso					Muy Accesible					Calificación
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Me siento capacitado			x								60
<b>Comentarios:</b>	Lo podría gestionar externamente										

Nota. Autores (2020).

## El estudio de factibilidad turística

En este apartado se busca evaluar al turismo como una unidad de negocio que deberá cumplir ciertos requisitos con el fin de desarrollar beneficios económicos, sociales, comunitarios, etc. Analizar la factibilidad turística, es corroborar que el sitio cuenta con los atractivos suficientes para que los viajeros decidan visitar el lugar, tales como: naturaleza, cultura, eventos, actividades propias de la localidad, hospedaje, gastronomía, servicios básicos, etc. (figura 5).

Figura 5. Viabilidad turística

VIABILIDAD TURÍSTICA - FACTORES DE DESARROLLO			56,11	
2. Marcar cada ítem con una "X" en el casillero que aplique. (Sólo Marcar 1 opción por categoría) / entorno a la				
			Comentarios	Calificación
Existe facilidad de transporte a la comuna	Mayor accesible			
	Poco accesible	X	Existen inconvenientes en la red vial de la comuna	50,0
	Nada accesible			
Existe facilidad de transporte a la comuna	Existen suficientes servicios de transporte			
	El servicio de transporte es limitado, pero se abastece	X	Poco de servicio de transporte interno, los visitantes se transportan en vehículos particulares	75,0
	Nulo servicio de transporte, los turistas acceden particularmente			
Los servicios de luz y agua están disponibles las 24 horas del día	Las 24 horas			
	Es intermitente	X	Es uno de los principales problemas	50,0
	Se pierde el servicio con frecuencia			
Existe fácil acceso a los servicios de emergencias	Fácil acceso			
	Únicamente servicio público			
	Únicamente servicio público y por tiempo limitado	X	En ciertos horarios hay que trasladarse hacia la ciudad más cercana	50,0
	El acceso es difícil			
Existe situación de turismo en temporada alta	Moderada saturación			
	Alta saturación	X	La afluencia de turistas es grande, se puede atender a todos	50,0
	Se recibe más turistas de los que se puede atender			
Existe conciencia ambiental en la zona	Mucha			
	Poca	X	No es un punto que se tenga en cuenta en Engabao	50,0
	Nula			
Existen áreas recreativas	Suficientes			
	Moderada			
	Poca	X	Únicamente se cuenta con la playa	50,0
	Nula			
Existe suficiente oferta comercial, cultural y de ocio	Suficientes			
	Moderada			
	Poca	X	Se está programando la construcción del malecón	50,0
	Nula			
Cantidad de turistas que visitan la comuna al año	mas de 100000			
	de 75 a 99 mil			
	de 50 a 74 mil	X		50,0
	menos de 50 mil			

Nota. Autores (2020).

El análisis de factibilidad turística coadyuvará al entendimiento de la situación actual del área que se desea intervenir. Debiendo realizarse, en conjunto y de manera objetiva, con todos los involucrados en el proyecto, resaltando la comunidad, así como los grupos de interés ligados al emprendimiento.

En el proceso de recopilar la información se podrá tener una visión más integral de las ventajas y desventajas con las que cuenta el área de desarrollo y en qué medida esto aportará al negocio, con los resultados de esta observación se podrá ajustar cualquier cambio necesario en el proyecto con el fin de adaptarlo a la realidad y necesidades locales.

La evaluación se realiza a partir de diferentes factores que inciden directamente en el desarrollo de los negocios turísticos, de su resultado dependerá en gran medida la viabilidad de estos, así mismo, ayudará al interesado a tomar decisiones con el fin de mejorar, adaptándolo a las necesidades que brinda la comunidad en lo que a turismo se refiere.

Se propone que cada uno de estos factores de viabilidad tenga una ponderación para lograr un resultado que permita obtener conclusiones en cuanto a la factibilidad del proyecto, su rechazo o realización de las modificaciones necesarias para su implementación.

Se realiza mediante matrices por cada uno de los componentes de viabilidad, donde el inversionista interesado deberá responder de la manera más adecuada y acorde con la realidad que le rodea, para obtener resultados óptimos que permitan calificar la factibilidad del proyecto.

## **Resultados del estudio de factibilidad**

A los efectos de tratarse de una comunidad donde el turismo tiende a ser el sector que mayores ingresos aporte a la zona, se plantea estimar una mayor ponderación a la viabilidad turística por encima de la viabilidad técnica y administrativa.

Cabe resaltar que los factores técnicos y administrativos juegan un papel fundamental en el desarrollo del negocio, pero el factor más determinante es que la zona destaque por sus atractivos turís-

ticos, ya sean estos naturales, de infraestructura de ocio, espacios históricos o por su oferta de eventos, por citar algunas posibilidades.

Para cuantificar la importancia que tienen ambas viabilidades, se consultó tanto a los encuestados como a las personas que fueron objeto de entrevista para este estudio, interpeándolos sobre cuáles de las siguientes dos opciones estiman que tiene más relevancia al momento de prever el éxito o fracaso de un emprendimiento turístico, teniendo como calificación máxima un 100 % entre las dos alternativas, las respuestas se muestran en la tabla 2.

La alternativa “A” corresponde al análisis de los factores y/o conocimientos técnicos-administrativo que los dueños, administradores y dependientes de los establecimientos turísticos tengan para poder manejar el negocio, estos valores se calculan en primer lugar, a partir del valor porcentual de respuesta que cada uno de los encuestados atribuye en torno a cada factor o alternativa, es decir, el porcentaje ponderado que le atribuye cada uno de estos, sumado y dividido para el número de participantes (24), lo que resulta en promedio el 40 %. La alternativa “B” corresponde a la zona con base en los atractivos turísticos que cuenta y que influyen directa e indirectamente en el desempeño del negocio, su promedio se calcula de igual manera que en la opción “A”.

**Tabla 2. Ponderación de los factores de viabilidad**

Alternativas	A (%)	B (%)	Total (%)
1	40	60	100
2	35	65	100
3	20	80	100
4	50	50	100
5	45	55	100
6	35	65	100
7	30	70	100
8	55	45	100

9	30	70	100
10	45	55	100
11	25	75	100
12	35	65	100
13	45	55	100
14	55	45	100
15	50	50	100
16	45	55	100
17	35	65	100
18	40	60	100
19	55	45	100
20	35	65	100
21	30	70	100
22	30	70	100
23	45	55	100
24	40	60	100
<b>Promedio (%)</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	100

*Nota.* Autores (2020).

La tabla 2 muestra como resultado que la viabilidad técnico-administrativa toma un valor ponderado del 0.40 y la viabilidad turística un valor de 0.60, multiplicándose por el puntaje respectivo que se obtuvo de la viabilidad administrativa que se representa en la figura 4, y el de la viabilidad turística, que se expresa en la figura 5, esto dará el resultado parcial de cada factor, como se evidencia en la tabla 3, y la suma o resultado final total indicará el valor que deberá ser estudiado de manera cualitativa mediante los parámetros que se establecen en la tabla 4, con el fin de evaluar la viabilidad total del proyecto.

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación de viabilidad, es importante suministrar un análisis económico, siempre que estén enmarcados en los dos primeros criterios, o sea, entre 55 y 100 puntos obtenidos, ya que son los dos únicos que permitirían avanzar en la evaluación integral para la factibilidad de la inversión.

**Tabla 3. Viabilidad conjunta**

Viabilidad	Puntaje	Ponderación	Resultado parcial
Técnica y Administrativa	60	0,4	24
Turística-Factores de Desarrollo	56,1	0,6	33,67
<b>Resultado o puntuación final</b>			<b>57,67</b>

*Nota.* Autores (2020).

**Tabla 4. Parámetros de evaluación de la viabilidad conjunta**

Parametrización	Descripción
Mayor a 70 puntos	Es considerado viable el proyecto cumpliendo todos los parámetros mínimos para la ejecución y obtención de los resultados deseados. La viabilidad óptima se logra con un resultado mayor a 70.
Entre 55 y 70 puntos	Con este resultado se deberán realizar ciertos ajustes al proyecto con el fin de poderlo ejecutar a corto plazo, se espera que los ajustes sometidos a cambio sean de carácter interno, siendo más fáciles de adaptarlos para el interesado.
Entre 25 y 54 puntos	Este resultado indica que los factores externos que rodean al proyecto hacen que su factibilidad no sea la ideal.
Menor a 25 puntos	El proyecto no cuenta con las viabilidades necesarias para ser factible.

*Nota.* Autores (2020).

## Estudio de factibilidad económica-financiera

El análisis económico se centra en hacer una comparación de costo-beneficio, busca definir qué tan rentable es el negocio comparado con la inversión que este exige. Se definirá la estructura de la inversión, conformación de la nómina, inversión en infraestructura, adquisición de maquinarias y equipos, así como el costo de capital si fuera necesario.

Se propone realizar un estado de pérdidas y ganancias (P&G) donde el interesado deberá ingresar todos los valores referentes a ingresos, costos y gastos de los periodos contables proyectados para el trienio, dependientes del monto de la inversión; será una acción que controlará tentativamente la salud financiera del negocio y donde los administradores tendrán que justipreciar todos los gastos en los que se incurrirá en el normal funcionamiento de este. Al entrar, en ocasiones, una optimización de recursos y en otras veces, eliminar factores que harían poco viable la ejecución del proyecto en términos económicos.

Los gastos se deben contrastar con la proyección de ventas basado en la cantidad de clientes que se prevé atender; aconteciendo ello después de analizar la información que se logre obtener de la competencia del sector o en datos proporcionados por las entidades competentes, como el número de turistas que recibe la comuna al mes o que recibió en el año inmediato anterior y cuánto de estos turistas se prevé alcanzar en el mercado objetivo.

Es recomendable ser un poco pesimista en este aspecto, es decir, apuntar a un mínimo de ventas que permita cubrir los costos de operación y algo de rentabilidad, con el objetivo de alcanzar una proyección ajustada y que en la práctica la realidad sobrepase las expectativas, posibilitando el goce de una liquidez estable, afín con el correcto funcionamiento del negocio.

Una vez completado lo proyectado para el ejercicio fiscal, se puede obtener el *EBITDA* que por sus siglas en inglés se refiere al Ingreso Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones; *grosso modo*, va a ser reflejo de las ganancias de la empresa antes de restar los intereses por deudas, los impuestos propios de



gestionar el negocio, las depreciaciones causadas por el desgaste de las operaciones y las amortizaciones de las obligaciones contraídas.

Podrá traducirse como una manifestación simple y clara de la situación financiera de la empresa, o lo que es igual, cuánto está ganando y perdiendo al finalizar cada periodo.

Es recomendable ser modestos en este aspecto, apuntar a un mínimo de ventas que logre abarcar los costos de operación y algo de rentabilidad, con la clara meta de arribar a una proyección ajustada y coincidente en la práctica con la realidad, capaz de sobrepasar las expectativas y gozar de una liquidez estable que denote el correcto funcionamiento del negocio.

**Figura 6. Estado de pérdidas y ganancias consolidado**

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
<b>Ventas</b>	72.500,00	100%	76.487,50	100%	645.680,33	100%
Costo insumos	20.010,00	28%	21.110,55	28%	307.989,52	48%
Personal	13.409,26	18%	14.564,49	19%	124.852,25	19%
<b>Utilidad Bruta</b>	39.080,74	54%	40.812,46	53%	212.838,56	33%
<b>Gastos</b>						
Gastos Operativos	8.805,20	12%	9.093,92	12%	83.738,82	13%
Gastos de Mantenimiento	1.980,00	3%	2.029,50	3%	6.934,13	1%
Gastos de Venta y Mktg	2.537,50	4%	2.677,06	4%	27.118,57	4%
Otros Gastos Operativos / Financ	2.623,46	4%	1.734,87	2%	35.600,97	6%
<b>EBITDA</b>	23.134,58	32%	25.277,11	33%	59.446,08	9%

*Nota.* Autores (2020).

Deberá establecerse con certeza la cuantía inicial de la inversión y su integración, fijando, si descansa sobre recursos propios o adquiridos a manera de préstamos; en el primer caso, el inversionista deberá proporcionarle la rentabilidad que espera recibir de su inversión en un plazo determinado; el que definirá también el tiempo a proyectar; en segundo caso, deberá incluir el costo y tiempo de aquella deuda, precisando que estos recursos también pueden considerarse en calidad de maquinarias, equipos, bienes inmuebles, etc., al conformar parte de los activos fijos del negocio.

## **Métodos, técnicas e instrumentos**

El enfoque de la investigación fue mixto, ya que permitió imbricar elementos de la metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, por otro lado, el alcance se determinó como explicativo, dado que se argumentó de una manera secuencial y evidenciable cada etapa del proceso de factibilidad del proyecto a ejecutar en la comunidad para el fomento de las empresas de interés turístico, determinando las herramientas que fortalecieron su creación y su puesta en marcha. La información se obtuvo de fuentes bibliográficas primarias, contribuyendo a la recopilación idónea de esta.

Se obtuvo además a través de la técnica de las encuestas, cuyos instrumentos fueron el cuestionario auto-administrado y la entrevista en profundidad, el primero se direccionó a los principales actores del turismo comunitario de Engabao y el segundo a personas vinculadas con la experticia sobre el fomento y desarrollo de la evaluación y factibilidad de inversiones en el sector, turístico, así como a autoridades o empresarios distinguidos.

Otras de las fuentes de información que se utilizó y que sirvió de manera complementaria a las entrevistas y cuestionarios fue la observación estructurada mediante visitas de campo a la comuna y sus alrededores, donde se pudo constatar el estado actual de los establecimientos turísticos, así como los atractivos naturales de la zona.

Para la obtención de la información, se tomó de forma intencional a los 18 emprendedores turísticos más relevantes de la comunidad, dentro de las diversas ofertas existentes: restaurantes, bares, hospedajes comunitarios, etc. Dentro del sistema de recopilación de datos, se elaboró un cuestionario, con diez ítems dirigido a los dueños, administradores y dependientes de los establecimientos turísticos, cuyos resultados se plasman a continuación.

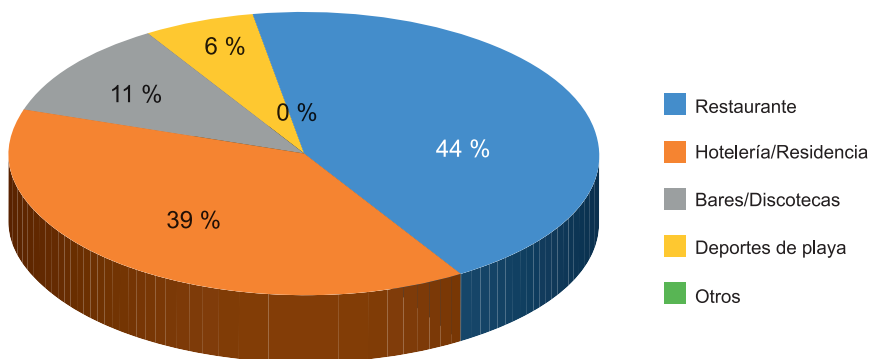
## **Resultados de las técnicas e instrumentos aplicados**

Engabao desde sus inicios sustentó su economía fundamentalmente en la pesca y la agricultura, sin embargo, la afluencia de turistas a sus hermosas playas propició el auge de emprendimientos que modificaron la estructura económica de la comunidad, en la figura 7 se aprecia que la gastronomía sobre todo los restaurantes

son en la actualidad el principal tipo de negocios con un 44 % de participación, que va de la mano con el hospedaje; concluyendo que, ocho de cada diez negocios están involucrados en el área gastronómica y hotelera. En menor proporción, los bares y deportes de playa con un 11 % y 6 % respectivamente, aunque clasifican dentro de la oferta y demanda indirecta turística.

La importancia del ámbito comercial en los emprendedores del contexto —objeto de estudio— se evidenció en la coincidencia de afirmaciones sustentadas en la necesidad de fortalecer los conocimientos comerciales y de marketing para impulsar sus negocios. La administración de estos fue un aspecto en el que el 17 % de los encuestados coincidió en que debe fortalecer, en menor medida, las habilidades técnicas y financieras con un 11 % respectivamente y, por último, solo un 5 % opinó que es necesario adquirir más conocimientos en materia de servicios.

**Figura 7. Áreas de mayor auge económico**



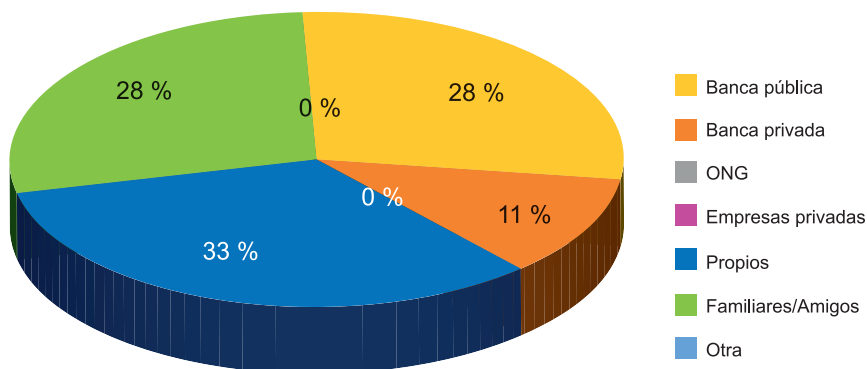
*Nota.* Autores (2020).

Para determinar la importancia que el impulso del turismo ha tenido en la economía de Engabao mediante el desarrollo de emprendimientos de este tipo, se realizó la consulta donde se obtu-

vo lo siguiente: el 56 % señaló que sí es importante, mientras que el 44 % afirmó lo contrario, argumentando que el auge solo se da en carnavales y temporada turística.

Otro aspecto que fue oportuno distinguir fue el relacionado con las distintas fuentes de financiamientos que existen y son utilizadas para los emprendimientos; tomando esto como punto de referencia, se consultó a qué tipo habían recurrido para la inversión de su negocio, el efecto se muestra en la figura 8.

**Figura 8. Las fuentes de financiamiento para la inversión**



*Nota.* Autores (2020).

Estas provienen principalmente de sus propios ahorros (33 %), de familiares o amigos, y de la banca pública (28 %). La banca privada no se encuentra entre las preferencias de los empresarios, solo el 11 % la utilizó, a pesar de que los tipos de interés eran elevados, se trata de una institución a la que los empresarios podrían acceder, pero es una alternativa a la que les da miedo recurrir, y en consecuencia prefirieron otras, con su desconocimiento de los procesos y beneficios que pueden proporcionar, pero más accesibles, ya que las han llamado "Los Bancos de la calle".

De tal modo, tampoco acudieron a las instituciones financieras del sector de la economía solidaria, por el escaso conocimiento que posee de su existencia y las bondades que les aporta.

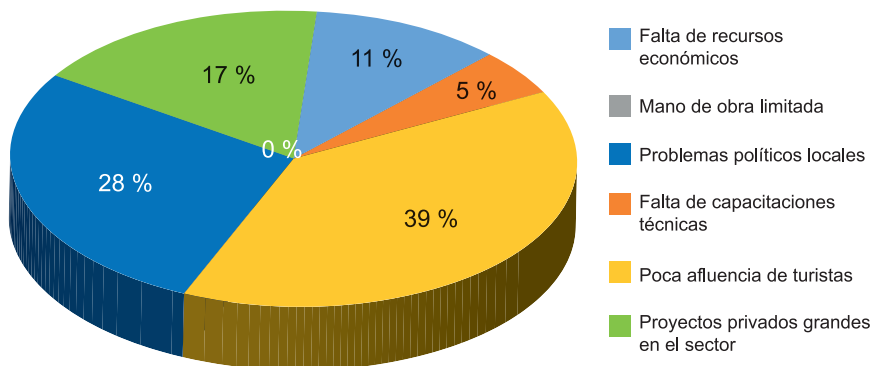
Por otro lado, la conformación del personal que labora en los negocios turísticos de la comunidad también se consultó, dado que en su gran mayoría se trató de emprendimientos familiares. En esta misma línea, se corroboró que quienes optaron por la contratación familiar ocuparon el 56 % de las respuestas. Los que se proyectaron por seleccionar a otro grupo de trabajadores, el 33 %, prefirieron realizar la selección con personal externo, mientras que el 11 % estuvo relacionado a otras tipologías.

Los negocios en su dinámica deben tomar en cuenta factores tanto intrínsecos como extrínsecos que inciden en su organización y ejecución. Los de carácter interno son inherentes a la misma empresa, negocio u organización, pudiendo ser mejorados y evaluados en función del control que se realice. Otra cosa distinta son los externos, que provienen del entorno. En la figura 9 se aprecia estas diferencias.

Otro aspecto que llamó la atención de los investigadores y reclamado por los emprendedores fue la necesidad de capacitación a través de instituciones públicas, con temáticas acordes al sector turístico comunitario.

Esto generó las siguientes respuestas: las capacitaciones permanentes son necesarias para el buen desempeño en cualquier ámbito que se requiera, el 83 % estimó como muy necesario recibirlas; en menor escala, el 11 % opinó que es necesario recibirlas; en oposición a estos criterios, el 6 % coincidió en que son poco necesarias las superaciones temáticas, ya que con los conocimientos empíricos les era suficiente.

**Figura 9. Factores que inciden en el desarrollo de los negocios turísticos**



*Nota.* Autores (2020).

Al indagar si Engabao contaba con atractivos naturales necesarios para convertirse en una potencia turística, que invite al disfrute y al esparcimiento, el 56 % de los encuestados reflexionó que, la comunidad sí cuenta con los atractivos necesarios para ser considerada como una potencia turística, esto se debe a que sus playas brindan olas apropiadas para la realización de actividades deportivas durante todo el año, además de tener un clima agradable.

En cambio, el 44 % opinó que aún no puede ser considerada como potencia turística e indicaron, que no es por el entorno geográfico, clima, etc., sino más bien por la falta de infraestructura que cubra la demanda total con la calidad requerida en temporadas altas de afluencia de turistas.

Como complemento a lo anterior, los servicios básicos son esenciales a la hora de hablar de desarrollo turístico, así que su calidad fue objeto de corroboración por parte de los estudiosos del tema en este escenario. De tal modo, un 61 % de los encuestados coincidió en que las vías de acceso a la comunidad es uno de los principales problemas que aqueja a los turistas y un obstáculo a vencer por los emprendedores y la Junta Comunal.

El 11 % fue compartido respectivamente con la falta de servicios básicos, de oferta hotelera y el limitado acceso a Internet, que son aspectos necesarios para ofrecer comodidad a los turistas. La seguridad obtuvo un 6 % de convergencia, puesto que se consideró una ventaja para la comuna, en referencia a la tranquilidad que existe en la comunidad.

## Resultados de las entrevistas

Para obtener una información más especializada en el tema, se utilizó la entrevista para valorar el estado actual del desarrollo del sector turístico comunitario. Las respuestas de los entrevistados como expertos en su área ayudaron a comprender la importancia de este sector en los espacios comunitarios, propiciando una idea nítida de la relevancia del desarrollo de los emprendimientos de esta índole en el crecimiento económico local y su desarrollo productivo.

A continuación, se presentan las preguntas que fueron realizadas a los entrevistados, se eligieron las tres respuestas más relevantes por cada una de las interrogantes formuladas.

Entrevistado 1. Ing. Camila Badillo Naranjo, Coordinadora distrital del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Entrevistado 2. Ing. Wilson Cantos, Gerente Nacional de Proyectos EQUINDECA S.A.

Entrevistado 3. CPA. Henry Cisneros, Contador General Hotel Sheraton Guayaquil.

- Referente a la importancia del turismo comunitario en la industria turística local ¿Cuál considera usted que sea el valor agregado del turismo comunitario a la industria turística nacional y, por ende, a la economía nacional?

**Tabla 5. Importancia del turismo en la industria local**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<p>Considero que el principal aporte es el dinamismo que le da al turismo nacional, es decir, sale de lo convencional, tener esta nueva oferta de turismo atrae a turistas, que antes no tenían al Ecuador como destino.</p>	<p>Creo que el turismo comunitario ayudará a fomentar el turismo interno, con estas ofertas el turista ecuatoriano podrá salir de la cotidianidad y experimentar la vida de nuestras comunidades, esto generará nuevas fuentes de ingreso y se podrá incluir en paquetes turísticos tradicionales.</p>	<p>El fortalecimiento del turismo comunitario sin duda fomentará mayores dinámicos de la industria turística nacional, aportará, con ofertas que son muy solicitadas por turistas extranjeros que conocen del tema.</p> <p>Cada vez, más turistas no buscan lo cotidiano, eso lo viven día a día en sus países, buscan salir de la rutina y eso lo aportaría el turismo rural.</p>

*Nota.* Autores (2020).

- ¿Cuál cree usted que es el principal problema que enfrentan las comunidades rurales para el desarrollo económico sostenible, en cuanto a la industria turística se refiere?

**Tabla 6. Problemas de las comunidades y desarrollo turístico sostenible**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<p>El principal problema es la infraestructura. La inequidad es visible, las vías principales, avenidas, tienen excelente estructura en las principales ciudades; esto no ocurre en las vías de acceso de comunidades pequeñas que tienen serios problemas en la mayor parte de los servicios básicos.</p>	<p>La capacidad de enfrentar los retos y exigencias de los turistas es el factor determinante que tienen para dar un servicio de calidad, aunque el tipo de oferta es con base en la cultura engabadeña, es necesario darle ese toque de excelencia que necesita todo negocio.</p>	<p>Sin dudas, el conocimiento de las diferentes áreas de atención al turista es un punto de inflexión que deben perfeccionar, ya que es necesario que este se sienta bien atendido.</p>

*Nota.* Autores (2020).



- ¿Cree usted qué es necesario que, en la industria turística nacional, los organismos estatales, cámaras de turismo, comercio, ONG, etc., aporten de forma directa o indirecta al desarrollo de comunidades rurales, tomando en cuenta que este tipo de turismo es una parte importante de la industria nacional?, ¿En qué aspectos?

**Tabla 7. Compromiso de entidades gubernamentales y privadas con el turismo comunitario**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<p>Sin duda, estas entidades juegan un papel muy importante en el desarrollo de estos emprendimientos, se necesita que estos sectores se sientan respaldados en cuanto a capacitaciones, obtención de créditos, exposición internacional, etc.</p>	<p>Si bien es cierto que entidades públicas y privadas deben dar un acompañamiento en los primeros pasos de estos negocios, es fundamental también que tomen en cuenta que el fin de estos tipos de negocios a nivel mundial es la autogestión, solo así podrán salir adelante.</p>	<p>Es necesario que se sientan respaldados con acceso a préstamos, capacitaciones constantes, promoción, y por qué no, ser socios estratégicos con negocios turísticos convencionales. En la actualidad no hay políticas públicas claras sobre esta realidad.</p>

*Nota.* Autores (2020).

- ¿Cuál es su opinión acerca de profesionalizar a los emprendedores turísticos comunitarios para mejorar el turismo convencional?

**Tabla 8. Profesionalización del turismo comunitario**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<p>Todo negocio debe tener su manejo profesional con el fin de hacerle frente a las dificultades económicas, administrativas, financieras etc; sin descuidar la esencia con la que fueron creados estos espacios. Es por lo que más y más turistas lo prefieren sobre el turismo convencional.</p>	<p>Sin dudas, es imprescindible para poder administrar los recursos necesarios que demande la operación, esto ayudaría al crecimiento del sector.</p> <p>Sobre la preferencia de los turistas, creo que es porque se sale de lo convencional, se disfruta de una tranquilidad que las grandes ciudades no pueden ofrecer.</p>	<p>Se han visto ya comunidades organizadas en otros ámbitos como la banca y finanzas a través del cooperativismo, esto indica que no están ajenos a la profesionalización y entienden que es lo único que los ayudará a salir adelante en lo que se propongan.</p>

*Nota.* Autores (2020).

- Respecto a la situación política de las zonas rurales ¿Cuál cree usted que es el papel que juegan las organizaciones políticas de las comunidades en el desarrollo de proyectos turísticos para lograr que estas sean sostenibles a largo plazo?

**Tabla 9. Las organizaciones políticas y el desarrollo de proyectos turísticos**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<p>Juega un papel muy importante para la generación de proyectos que impulsen estos emprendimientos.</p>	<p>El intervencionismo político en la empresa privada solo generaría tropiezos, es necesario que los líderes de estos sectores colaboren únicamente en fortalecer los factores externos que rodean a los emprendimientos, más que no tengan injerencia directa.</p>	<p>El que intervengan en este tipo de proyectos puede ser un arma de doble filo, ya que podrían ser utilizados para fines políticos y no comunitarios que ayuden al crecimiento de estos negocios.</p>

*Nota.* Autores (2020).

## **Regularidades más importantes que se reiteran en las técnicas e instrumentos aplicados**

- La comunidad cuenta con una infraestructura natural y paisajística para convertirse en una potencia turística a nivel nacional e internacional, no siendo así en cuanto al estado constructivo de las instalaciones hoteleras, vías de acceso y comunicación deficientes, abasto de agua potable, entre otros, que limitan su desarrollo.
- El estudio de factibilidad de las inversiones evidenció que estos proyectos son viables en el mediano y largo plazo, lo cual permitirá el desarrollo local de la comunidad.
- Las opiniones de los expertos consultados en el tema, corroboró la necesidad de un apoyo exógeno a la par con los esfuerzos endógenos de la comunidad, para potenciar su desarrollo turístico.
- Se constató que el turismo comunitario contribuye a proveer de dinamismo al turismo nacional, generando desde los espacios locales, fuentes de ingreso, de empleos y acumulación del capital.
- La modalidad del turismo comunitario sale de los marcos de la cotidianeidad que es en esencia lo que buscan muchos turistas nacionales y extranjeros, aspecto que es una de las fortalezas que posee este sector en la comunidad objeto de estudio.
- El conocimiento del perfil del turista en cuanto a sus gustos y preferencias es un punto extremo que debe de perfeccionarse en la comunidad.
- La cultura y las tradiciones desempeñan un papel esencial en el desarrollo turístico de la comunidad.
- Si bien las entidades públicas locales y nacionales deben acompañar en los primeros pasos a estos negocios, la autogestión es el factor clave del crecimiento.
- Se debe de considerar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas entre la comunidad, las empresas del sector turístico y las

universidades para la transferencia tecnológica, formando sociedades convencionales para la capacitación, profesionalización etc., en materia de desarrollo del factor humano del contexto.

- Utilizar formas cooperativas del sector de la economía solidaria para la financiación de proyectos y la profesionalización de los servicios.
- Los negocios del sector comunitario deben evolucionar en el largo plazo hacia un manejo profesional, sin olvidar la esencia que lo diferencia del convencional.
- El intervencionismo político en este sector puede generar tropiezos; por lo que los encargados de la política deben velar por los factores externos y de salvaguarda de la integridad de la comunidad, pero sin tener una injerencia directa en los negocios de este sector.

## Conclusiones

Después de abordar los aspectos más relevantes tanto desde el punto de vista teórico como metodológico, se llega a las siguientes conclusiones:

- Las inversiones en el sector turístico comunitario de Engabao cada vez se van fortaleciendo debido al creciente desarrollo de este a escala nacional, por el compromiso de los gobiernos con dicho sector de la economía; así mismo, las grandes oportunidades que ofrecen los atractivos naturales de esta playa para diferentes emprendimientos hace que sea necesario generar estrategias, herramientas y procesos adecuados para la implementación de nuevas inversiones y análisis tendentes a propiciar las mejoras necesarias de proyectos en marcha.
- Como resultado de las encuestas y desde un punto de vista técnico, los pequeños negocios del sector turístico carecen de información necesaria para su buen desenvolvimiento. El conocimiento empírico, si bien es cierto, es la base de muchos de los emprendimientos de la zona, no es suficiente para su

supervivencia, puesto que carecen de preparación para enfrentar factores externos existentes en la comunidad. Es importante que instituciones públicas y privadas den un soporte a estos emprendimientos, que salga del marco económico y se asiente en el desarrollo empresarial, con un mayor énfasis en los líderes comunitarios, para que puedan identificar las barreras existentes en el desarrollo local sostenible y gestionar las soluciones necesarias.

- El constante crecimiento de la infraestructura del turismo convencional, hoteles, *resorts*, conjuntos residenciales en la zona, generan oportunidades y amenazas al emprendedor comunitario; dependiendo de su elección, el poder utilizar favorablemente las bondades de cada uno. En suma, deberá tomar en consideración, las importantes mejoras en las que la comuna debe trabajar para brindar un mejor servicio a sus visitantes, como son: la vialidad, aseo público, control de la fauna doméstica por mencionar los más importantes.
- Aunque este estudio está destinado a la implementación de nuevos negocios o al fortalecimiento de los que se encuentran en marcha, es necesario el compromiso de todos los actores sociales, económicos y políticos de la zona para la aplicación de dichas herramientas, que una vez puestas en prácticas arrojarán resultados tanto para el inversionista, como para los gestores del desarrollo de la comuna, en temas como, acceso a las comunicaciones, salud, seguridad etc.

## Referencias bibliográficas

- Baca, U. (2006). *Evaluación de proyectos*. 5a. ed. McGraw-Hill. <https://bit.ly/3a78vHN>
- Bertoni, M. (2008). Turismo sostenible: su interpretación y alcance operativo. *Revista Colombiana de geografía*, 17(1). <https://bit.ly/3OECCFw>
- Cañada, E. (2015). Comercialización del turismo comunitario en América Latina. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 41. Universidad de Costa Rica San José, Costa Rica. <https://bit.ly/3lawEtj>

- ESPAE. (2017). *Revista Global Entrepreneurship Monitor (GEM) No. 13903047*, año 6. <https://bit.ly/3ywsE3f>
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). Editorial McGraw-Hill.
- Inostroza, G. (2008). Aportes para un modelo de gestión sostenible del turismo comunitario en la región andina. *Revista desarrollo y comunicación*, 1(23). <https://bit.ly/3OF23qj>
- Mendoza-Mendoza, A., Delahoz-Domínguez, E. y Mendoza-Casseres, D. (2019). Localización de locales comerciales: un enfoque de selección multicriterio. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 207-219. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2446>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2019). *Boletín de estadísticas turísticas 2011-2018*. <https://bit.ly/3OSWHaI>
- Mokota, K. (2004). *Evaluación financiera de proyectos de inversión* (2a. ed.). Universidad de los Andes, ProQuest Ebook Central.
- Navas, C. y Zwerg, V. (2014). Turismo comunitario: ¿es progreso? *Revista Ciencias estratégicas*, 32(22). <https://bit.ly/3P07pvZ>
- Orgaz, A. (2013). El turismo comunitario como herramienta para el desarrollo sostenible de destinos subdesarrollados. *Nómadas*, 38(2). Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. <https://bit.ly/3Ame0gm>
- Rodríguez, A. (2018). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión: una propuesta metodológica*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2018. ProQuest Ebook Central. <https://bit.ly/3uhL7Oz>
- Sapag, C. (2011). *Preparación y evaluación de proyectos: nociones básicas*. Editorial ebooks Patagonia -Edición Digital. ProQuest Ebook Central.
- Turner, R. (2018). *Turismo doméstico, importancia e impacto económico*. World travel & tourism council. <https://bit.ly/3R7fKzV>
- Virginia, L. (2017). Global Entrepreneurship Monitor (GEM). *Revista Graduate School of Management No. 13903047*, año 6.
- Vinasco, G. (2017). Marco teórico para la construcción de una propuesta de turismo rural comunitario. *Revista de investigación agraria y ambiental*, 1(8). Bogotá. <https://doi.org/10.22490/21456453.1841>
- World Tourism Organization. (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*.
- Zúñiga, J., Soria, K. y Sjoberg, Ó. (2011). Costo del capital y evaluación de proyectos en Latinoamérica: una clarificación. *Revista Innovar*, 21(8). <https://bit.ly/3AhBWBB>



## Sobre autores y autoras

**Andrés Andocilla Morán.** Estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Administración de Empresas. Colaborador del Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas Áulicas (GIE-MPA).

**Leonardo Caicedo Mata.** Estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Administración de Empresas. Colaborador del Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas Áulicas (GIE-MPA).

**Eddy Conde Lorenzo.** Profesor Titular Principal e investigador de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Guayaquil, Ecuador. Doctor en Ciencias de la Educación (PhD), por la Universidad de La Habana, Cuba. Magíster en Ciencias Económicas (MsC.), por la Universidad M.V. Lomonosov, Moscú, Rusia. Magíster en Administración de Empresas (MsC.), por la Universidad de Pinar del Río, Cuba. Especialista en Desarrollo Social Comunitario y Desarrollo Sostenible. Director del Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas Áulicas (GIEMPA) de la UPS.

**Alina Jiménez Morejón.** Profesora Auxiliar de la Universidad de Pinar del Río, Cuba. Tiene un Máster en Desarrollo Social (MsC.), por la Universidad de Pinar del Río, Cuba. Directora del Departamento de Extensión Universitaria en dicha universidad. Posee una experiencia de más de 15 años en el trabajo social comunitario.

**Mónica Carolina Mármol Castillo.** Profesora de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, Ecuador. Tiene un Máster en Educación Superior. Magister en Gestión de Talento Humano, por la Universidad de la Rioja. Docente responsable de Vinculación con la Sociedad de la carrera de Administración de Empresa de la Universidad Politécnica Salesiana. Directora subrogante del Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas Áulicas (GIEMPA) de la UPS.

**Judith Martínez Mora.** Estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Administración de Empresas. Colaboradora del Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas Áulicas (GIE-MPA).







*Universidad, extensión y desarrollo comunitario*, Tomo II, cierra el ciclo de trabajo desplegado durante más de cuatro años en el desafío planteado de fusionar los proyectos resultantes de dos procesos esenciales dentro de la Universidad Politécnica Salesiana: la investigación y la extensión. Esto es una muestra de que es posible tal empeño poniendo en práctica el compromiso social de investigar para transformar y transformar para continuar investigando.

A través de sus páginas se comparte no solo un marco teórico conceptual, sino que se muestra, a través de varias experiencias, el despliegue de capacidades de las personas para ser protagonistas de su desarrollo en nuevos enfoques no asistencialistas. Se espera que al final de estas páginas el lector se vea favorecido para enfrentar la diversidad de problemas que quedan por resolver a través del diálogo, la reflexión científica y la capacidad de propuestas prácticas.

Eddy Conde Lorenzo



ABYA  
YALA | UPS



ISBN: 978-9978-10-720-1



9 789978 107201

