

Artículo Original

Determinación de Estrategias de Desarrollo Económico Mediante el Análisis Estratégico:

Caso de la Comunidad de Azabí del Mortiñal

Determination of Economic Development Strategies Through Strategic Analysis: The

Case of the Azabí del Mortiñal Community

Marco A. Salas Subía,

Universidad de Otavalo

Luis M. Castro Lucero,

Otavalo, Ecuador, y

Juan C. Salas Subía

Unidad Educativa Daniel Reyes.

La correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a Marco A. Salas Subía.

Email: [marco\\_salas\\_s@yahoo.com](mailto:marco_salas_s@yahoo.com), [masalas@uotavalo.edu.ec](mailto:masalas@uotavalo.edu.ec)

Fecha de recepción: 8 de marzo de 2018.

Fecha de aceptación: 28 de mayo de 2018.

¿Cómo citar este artículo? (Normas APA): Salas Subía M. A., Castro Lucero, L.M., Salas Subía, J. C. (2018). Determinación de Estrategias de Desarrollo Económico Mediante el Análisis Estratégico: Caso de la Comunidad de Azabí del Mortiñal. *Revista Científica Hallazgos21,3* (2), 213- 227. Recuperado de <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Revista Científica Hallazgos21. ISSN 2528-7915. Indexada en Latindex.

Periodicidad: cuatrimestral (marzo, julio, noviembre).

Director: José Suárez Lezcano. Teléfono: (593)(6) 2721459, extensión: 163.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Calle Espejo, Subida a Santa Cruz, Esmeraldas. CP 08 01 00 65. Email: [revista.hallazgos21@pucese.edu.ec](mailto:revista.hallazgos21@pucese.edu.ec). <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

### Resumen

Este trabajo da a conocer información relevante sobre las condiciones socioeconómicas y el potencial de la comunidad de Azabí del Mortiñal, que será el punto transcendental de partida para alcanzar el objetivo de proponer estrategias para el desarrollo económico. La investigación utilizada es de tipo mixta, ya que se necesitó trabajar en la parte cuantitativa y cualitativa; el método aplicado fue el deductivo, inductivo y analítico. La técnica manejada en el levantamiento de información fue la encuesta de tipo cara a cara, y el instrumento que facilitó la obtención de los datos fue el cuestionario. Son resultados interesantes que gran parte de la población se encuentra dentro de los límites de pobreza y pobreza extrema, y sus potenciales se encuentran en los recursos naturales, por lo que se hace necesario la búsqueda de estrategias para el desarrollo. Gracias al trabajo con el grupo focal conformado por los actores sociales relevantes de la zona, se pudo determinar a través de la aplicación del análisis estratégico (matrices estratégicas) propuestas basadas principalmente en la agricultura, el turismo y su gente.

**Palabras clave:** desarrollo socioeconómico; estrategias; análisis estratégico.

### Abstract

This work provides relevant information on the socioeconomic conditions and potential of the Azabí of Mortiñal community, which will be the transcendental point of departure to reach the objective of proposing strategies for economic development. The

research used is of a mixed type, since it was necessary to work in the quantitative and qualitative part, the applied method was the deductive, inductive and analytical method, the technique used in the survey was the face-to-face type of survey, and the instrument that facilitated the obtaining of the data was the questionnaire. Interesting results are that a large part of the population is within the limits of poverty and extreme poverty, and its potential lies in natural resources, which is why it is necessary to seek strategies for development. Thanks to the work with the focal group formed by the relevant social actors in the area, it was possible to determine, through the application of strategic analysis (strategic matrices), proposals based mainly on agriculture, tourism and its people.

**Keywords:** socioeconomic development; strategies; strategic analysis.

### Determinación de Estrategias de Desarrollo Económico Mediante el Análisis Estratégico: Caso de la Comunidad de Azabí del Mortiñal

El desarrollo económico se refiere al aprovechamiento racional de los recursos de un determinado territorio tomando en cuenta las características generales y locales (Alburquerque, 2004). Es un factor clave para que las sociedades tengan acceso a los servicios básicos los cuales aportaran al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes (Ruíz, 2008). Para que el proceso del desarrollo económico se lleve a cabo, es necesario adaptar las medidas propuestas al sistema económico y social del territorio. En este sentido, los sistemas económicos y sociales se caracterizan por su naturaleza dinámica y exigente.

En Ecuador, los factores políticos han afectado de manera directa el desarrollo económico, tanto a nivel país como en territorios locales. Esta problemática no ha sido totalmente superada a pesar de que en la última década se han creado y aplicado políticas como las de la economía popular y solidaria que procuran dinamizar el desarrollo de la localidad.

Un ejemplo de ello es la comunidad de Azabí del Mortiñal, ubicada en el Cantón Cotacachi, caracterizada por una economía frágil, basada principalmente en la agricultura, presenta problemas visiblemente graves como la falta de servicios básicos, el acceso a la educación, problemas de nutrición infantil, acceso a la salud pública, bajo ingreso económico familiar, baja calidad de la vivienda, entre otros.

Este artículo muestra una propuesta de estrategias de desarrollo económico aplicables a la comunidad de Azabí del Mortiñal, basadas en un diagnóstico mediante el análisis estratégico acerca de las condiciones de vida económicas y sociales de sus habitantes como que: la mayor parte de las viviendas son precarias, predomina para el techo el uso de placas de fibrocemento, zinc o plástico muy demandadas por su fácil instalación y precios módicos, mientras que las paredes de las viviendas se observa que el 42% de las mismas son de madera, y el piso en un 65% de las tienen piso de tierra. En cuanto a servicios básicos la luz eléctrica es uno de los servicios básicos con una cobertura de casi el 100%, al agua potable accede únicamente el 61% de los hogares mientras que el alcantarillado no existe en la totalidad de viviendas. El promedio de ingresos en los hogares de la comunidad es de 236 dólares mensuales, se evidencia también que el mayor porcentaje de los hogares tienen un

ingreso aproximado de 200 dólares mensuales, existiendo una población económicamente activa del 82% y accediendo al empleo únicamente el 50% de esta población. En cuanto al estudio de las potencialidades económicas de la zona. La comunidad cuenta con un gran potencial en atractivos turísticos, pero estos carecen de infraestructura para el alojamiento y alimentación de visitantes, así como también existe una deficiente señalización de atractivos y senderos turísticos naturales de la comunidad.

Con la finalidad de alcanzar el desarrollo económico de la zona y vistas las grandes falencias en cuanto a aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, se hace necesario determinar los mecanismos y estrategias más apropiadas que se ajusten a la realidad local, a las necesidades de la población enmarcados a la política nacional y el cuidado del medio ambiente.

En la comunidad de Azabí del Mortiñal la infraestructura para la producción de manera general es limitada, así como también se identifica una ausencia de establecimientos para la comercialización local, baja promoción e inversión en el fortalecimiento de la economía popular solidaria, bajo nivel de conocimientos y educación complementaria que fortalezcan el talento humano de la población en temas de producción agropecuaria y turismo comunitario.

Existe bajo nivel de organización de los productores y el modo de producción agrícola es rudimentario, dado a la escasa maquinaria, tecnología agrícola y la dificultad para el regadío por las características topográficas del territorio. La comunidad tiene débil nivel de organización del tejido social de la población y limitada participación ciudadana en los procesos de

la toma de decisiones, existe escaso nivel de emprendimiento por parte de las familias, ya que tan solo el 16% de los hogares tienen algún tipo de negocio familiar como extractora de jugo o paraderos turísticos y crianza de animales menores pese a que el 96% de los hogares cuenta con un área de terreno que da un total de 264 hectáreas que no son aprovechadas teniendo cada hogar un promedio de 9.1 hectáreas siendo su principal utilización para el cultivo menor de frutas y hortalizas.

El presente trabajo se orienta a la identificación de los factores que inciden el desarrollo económico de la comunidad de Azabí del Mortiñal, que serán elementos claves para proponer las estrategias de desarrollo económico y que se ajusten a las necesidades de la población, teniendo como objetivos proponer estrategias de desarrollo económico mediante el aprovechamiento de los recursos naturales existentes en la comunidad, también analizar las condiciones de desarrollo económico y social existentes en la comunidad San José de Azabí del Mortiñal e identificar posibles estrategias de desarrollo económico adecuadas para la comunidad.

### **Método**

Para el estudio realizado se utilizó la revisión bibliográfica y documental que constituyó uno de los principales pilares en los que se sustenta el trabajo evitando resolver un problema que ya ha sido resuelto con anterioridad por otros investigadores (Rodríguez & Valldeoriola, 2012). La investigación cuantitativa permitió hacer inferencia a la población de la cual procede la muestra y explicar por qué las cosas suceden o no de una forma determinada (Fernández & Díaz, 2002). El estudio cuantitativo permitió levantar información detallada para los indicadores económicos, necesarios para establecer los

ingresos per cápita en los hogares de la comunidad de Azabí del Mortiñal, todo esto se obtuvo mediante la aplicación de encuestas.

La investigación cualitativa permitió obtener datos de gran importancia para el cumplimiento y análisis de los indicadores sociales de la calidad de vida de las personas en la comunidad de Azabí del Mortiñal, también proporcionó información clave para determinar las propuestas de estrategias para el desarrollo económico en el sector según sus necesidades, ya que la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica (Fernández & Díaz, 2002).

La investigación de campo o directa se efectuó en el sitio. La investigación de campo consiste en la recolección de datos los sujetos directamente investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (Arias, 2006).

El método deductivo permitió determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad ya que mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas (Abreu, 2014).

Para la recolección de datos fue fundamental la Encuesta basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad consisten en entrevistas directas o personales con cada encuestado Se aplicó las encuestas a todos los hogares que residen en la comunidad de Azabí del Mortiñal realizando de esta manera un censo poblacional que permitió alcanzar los

objetivos de la investigación de forma precisa y sin margen de error.

También se aplicó el mapeo de actores que se considera una herramienta esencial al momento de identificar la o las personas que de manera independiente u organizada tengan influencia o reconocimiento por su interacción social en un determinado sector, los cuales son un gran aporte al momento de llevar a cabo una planificación. Algranati, Bruno, & Iotti mencionan que " el mapeo de actores es una herramienta de indagación que permite identificar y caracterizar una diversidad de actores sociales existentes en el escenario de intervención" (2012, p. 4).

Y finalmente se desarrolló un grupo focal, técnica específica de la investigación-acción participativa (2006, p. 1).

Una vez que se ha obtenido la información se procedió a procesar la misma con la finalidad de determinar las estrategias idóneas de acuerdo a la realidad local de la comunidad de Azabí del Mortiñal, para eso se aplicó un análisis estratégico fundamentado en la utilización de matrices estratégicas.

#### **Matrices Estratégicas**

El diagnóstico se realizó a través de la aplicación de matrices estratégicas mediante la utilización de los datos proporcionados por las encuestas, el grupo focal y los actores, las matrices aplicadas fueron:

#### **Matriz Interna Externa (EFE - EFI)**

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. Se llevan a cabo las Auditorías Internas y Externas, a fin de

recabar los Factores claves del éxito, internos y externos (Castellanos, 2015).

#### **Matriz de Análisis Interno Externo (IE)**

La matriz Interna – Externa está diseñada para la toma de decisiones estratégicas de carteras de negocios. Se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI para el eje de las x y los totales ponderados de la matriz EFE para el eje de las y (Castellanos, 2015).

#### **Matriz de Impactos**

Permite determinar el total de impactos en combinación de los aspectos interno y externos. A través de esta matriz se determina el cuadrante que mayor influencia tiene en el proceso y del cual se puede tomar la mayoría de las estrategias en base a las opiniones de los actores, los grupos de personas y la encuesta.

#### **Resultados**

Los resultados de la aplicación del análisis estratégico utilizando las matrices descritas se muestran a continuación.

#### **Matriz EFE**

Un valor ponderado total de 1.69 en las oportunidades indica que estas no se están aprovechando mientras que un valor ponderado de 3.37 correspondiente a las amenazas indica que estas afectan de gran manera a la comunidad (ver Tabla 1).

**Tabla 1**  
 Matriz factores externos claves EFE  
**Factores Externos Claves Efe**

Oportunidades	Valor	Clasificación	Ponderado	Amenazas	Valor	Clasificación	Ponderado
1. Incremento de áreas de conservación para la provisión de bienes y servicios ambientales	0,12	4	0,48	1. Deterioro progresivo de los suelos y pérdida de la cobertura vegetal. Posibilidad de ocurrencia de desastres naturales. Extractivismo.	0,1	4	0,4
2. Generación de políticas públicas gubernamentales para la erradicación de la pobreza, para la atención e inversión social y para el acceso a los servicios públicos	0,08	4	0,32	2. Bajo crecimiento poblacional.	0,05	3	0,15
3. Inclusión en la economía popular y solidaria. Cambio de la matriz productiva	0,09	4	0,36	3. Migración de la población y carencia de fuentes de empleo.	0,1	3	0,3
4. Entornos naturales acogedores para el crecimiento poblacional	0,08	3	0,24	4. Abandono de predios por carencia de fuentes de empleo	0,09	3	0,27
5. Generación de energía hidroeléctrica.	0,05	1	0,05	5. Redes viales inseguras para el tránsito y transporte	0,08	4	0,32
6. Inversión pública para el desarrollo local.	0,08	3	0,24	6. Baja inversión pública de los GADs, para el suministro de servicios básicos a la población.	0,08	3	0,24
					<b>0,5</b>		<b>1,68</b>
					<b>1</b>		<b>3,37</b>
	<b>0,5</b>		<b>1,69</b>				

Fuente: Grupo focal – Actores.

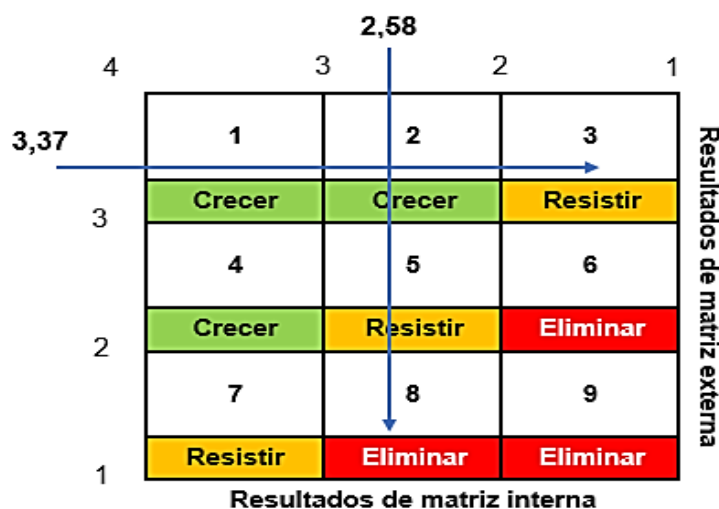
## Matriz EFI

**Tabla 2**  
Matriz factores internos claves EFI

Factores Internos Claves EFI							
Fortalezas	Valor	Califi- cación	Valor Pon- derado	Debilidades	Valor	Calific ación	Valor Ponder ado
1.- Territorio con abundante recurso hídrico y ecosistemas diversos	0,1	3	0,3	1.- Deficiente mantenimiento de la cobertura vegetal natural	0,07	1	0,3
2.- Territorio con dinámicas poblacionales de interacción para la producción agrícola e intercambio cultural entre las etnias indígena y mestiza	0,1	4	0,4	2.- Pobreza y pobreza extrema. Deficiente cobertura de servicios básicos	0,1	2	0,1
3.- Territorio con aptitudes diversas para la producción turística artesanal y agropecuaria.	0,1	4	0,4	3.- Baja inversión pública en infraestructura para la producción	0,08	1	0,1
4.- Territorio con población, tenencia y propiedad de tierra	0,08	4	0,32	4.- Poblamientos dispersos con dificultad para la cobertura de servicios básicos	0,08	1	0,04
5.- Territorio con potencial hídrico	0,08	3	0,24	5.- Deficiente mantenimiento y mejoramiento del sistema vial, de los sistemas de agua para consumo humano y de la red de alcantarillado	0,07	2	0,1
6.- Planificación, propuesta y modelo de gestión participativa para el desarrollo de la comunidad	0,06	3	0,18	6.- Mínima participación ciudadana	0,08	1	0,1
					<b>0,48</b>		<b>0,74</b>
				<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,58</b>
	<b>0,52</b>		<b>1,84</b>				

Fuente: Grupo focal – Actores.

**Matriz de Factores Interno – Externos (IE)**



**Figura 1.** Resultado cuadrante 2.

Fuente: Grupo focal.

Después de obtener los valores de la matriz EFE y EFI, se localizó el número del cuadrante resultado del cruce de dichos valores, para lo cual en este caso de estudio se ubica en el Cuadrante 2, con la recomendación de “Crecer” lo cual indica que factible elaborar propuestas que se centren en el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que impulsen el desarrollo económico de la comunidad de Azabí del Mortiñal.

**Matriz de Impactos**

La aplicación de la matriz de impactos da como resultado de los cruces entre los distintos factores internos y externos un total de 370 impactos, que se resumen en la Tabla 3.

Como se puede observar en los resultados de la matriz de impactos o DAFO, el mayor número de impactos se observa en el cruce de las fortalezas con las oportunidades, lo que nos da a entender, que la comunidad puede aprovechar sus fortalezas para beneficiarse de las oportunidades, a este tipo de resultados se los conoce como “MAXI-MAXI” donde se debe proponer estrategias de carácter ofensiva en este

**Tabla 3**  
 Resultados de la matriz de impactos

DAFO	Oportunidades						Amenazas					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
<b>Fortalezas</b>	1	Ofensiva					Defensiva					
	2	135 Impactos = 36,5%					99 Impactos = 26,8%					
	3											
	4											
	5											
	6											
<b>Debilidades</b>	1	Adaptiva					Supervivencia					
	2	85 Impactos = 23%					51 Impactos = 13,7%					
	3											
	4											
	5											
	6											

Fuente: Grupo focal.



caso específico, la comunidad de Azabí del Mortiñal tiende a crecer en el tiempo.

### **Propuesta de Estrategias para el Desarrollo Económico de la Comunidad de Azabí del Mortiñal**

La comunidad de Azabí del Mortiñal, a pesar de tener buenas fortalezas y oportunidades, se encuentra estancada en la pobreza, por eso que el objetivo principal de este trabajo es proponer estrategias de desarrollo económico que ayude a mitigar este problema desde la localidad, con la finalidad de contribuir al desarrollo económico de la comunidad de Azabí del Mortiñal, fortaleciendo la actividad productiva, turística y de conocimientos a través de la capacitación de los habitantes de la comunidad de Azabí del Mortiñal.

Las estrategias, actividades, presupuesto, participantes, responsables y fechas estimadas de ejecución se detallan a continuación en la matriz de estrategias en el Anexo A.

### **Desarrollo de las Estrategias**

#### **Estrategia 1. Incrementar los ingresos económicos per cápita mediante la comercialización de los productos agrícolas de la comunidad.**

Esta estrategia se basa principalmente en las fortalezas de la comunidad permitiendo que se alcance no solamente el desarrollo económico sino también el desarrollo social y ambiental, que ha hecho que esta estrategia sea multidimensional. En el futuro, se necesitarán incrementos de productividad que garanticen un suministro suficiente de alimentos y otros productos agrícolas y al mismo tiempo, se deberá limitar la expansión de la tierra agrícola y

contener su avance hacia los ecosistemas naturales (FAO, 2017).

Para la implantación de esta estrategia se tomó en cuenta los resultados de la encuesta, donde el 87% de las personas económicamente activas se ocupan laboralmente en la agricultura, también será necesario el apoyo de los técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP) y el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS). Las actividades serán coordinadas y gestionadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial (GADP) de Plaza Gutiérrez con los distintos niveles de gobierno.

#### **Estrategia 2. Difusión de los atractivos turísticos de la comunidad.**

El turismo se ha convertido en una alternativa para generar ingresos económicos de manera que integra armónicamente a personas con la naturaleza. Dadas sus peculiares características de constituir un servicio eminentemente personalizado, intensivo en mano de obra, brindado por micro y pequeños empresarios a través de negocios en su mayoría de carácter familiar, el turismo rural y sus distintas variantes: ecoturismo, agroturismo, turismo de Aventura, turismo deportivo y otros, está provocando significativos cambios en las oportunidades y la estructura del empleo en muchas comunidades rurales (Szmulewics, 2000).

Es importante en esta estrategia identificar y documentar los sitios turísticos que existen en la zona para diseñar una guía turística con los deportes de aventura como el senderismo, la observación de flora y fauna, escalada de media montaña, ciclismo de ruta y montaña o downhill, campamentismo o navegación en los

mansos ríos que se pueden practicar en el sector por las características como también los servicios adicionales que se ofertan para el sector del turismo, como gastronomía típica de la zona y alojamiento en la comunidad o en las áreas destinadas para este efecto en el sector. Para este efecto dentro de esta estrategia se contempla la preparación y capacitación de los pobladores del sector en guianza turística, alojamiento comunitario, atención al cliente, dicha oferta se difundirá a través de auto gestión y convenios con el Ministerio de Turismo operadoras turísticas y en internet a través de un sitio web.

El diseño y creación de una página web es una de las actividades más importantes ya que en la actualidad nos encontramos sumergidos en la globalización, y para estar acorde a la dinámica de este fenómeno es importante la velocidad en la que nos comunicamos. Las estadísticas de comercio electrónico demuestran que los bienes y servicios más comprados por Internet están relacionados con el ocio y el turismo.

Es por este motivo que se ha tomado creación de una página web como un pilar para cumplir la estrategia y de esta forma, ofertar los productos y servicios que en la comunidad se pueden encontrar de manera eficiente y eficaz gracias a la red satelital.

### **Estrategia 3. Capacitación de emprendimientos productivos.**

Actualmente el recurso humano en las organizaciones es un elemento característico en la planeación estratégica, ya que el elemento humano permite alcanzar los objetivos y metas planteados en una organización, y que van a la par con las TIC, dejando en su trayecto las prácticas monótonas de trabajo. Este tipo de estrategia sirve para proporcionar el

conocimiento adecuado a la persona adecuada en el momento adecuado, contribuyendo a que las personas compartan lo que saben para poderlo aplicar en el trabajo cotidiano, de manera que pueda elevarse el desempeño organizacional. Se distinguen mejores condiciones laborales para el recurso humano que se preocupa por la constante actualización técnica, académica o conceptual (Moreno, Moreno, & Guerrero, 2015).

Con esta estrategia se busca potenciar el talento humano de la comunidad de Azabí del Mortiñal para que actualicen sus conocimientos en los diferentes procesos que exige la dinámica social y de esta manera sean estas mismas personas quienes transmitan los conocimientos y sean parte de la formación de nuevos líderes competitivos.

### **Discusión**

La planificación estratégica desde sus inicios ha sido un proceso que se ha realizado por instituciones con fines productivos y comerciales casi siempre con ánimos de lucro y obtener ganancias económicas o de posicionamiento. Sin embargo, al ser un proceso secuencial en el que los involucrados en la empresa u organización tiene que participar directamente en los procesos estratégicos, es perfectamente aplicable a las organizaciones sociales u organizaciones sin fines de lucro.

En diversos casos se ha aplicado la planificación estratégica con resultados de éxito como lo explica Campos en el caso de la ONG Psicólogos Voluntarios, en donde indica que se ha realizado un análisis interno y externo de esta área, finalizando con una matriz FODA que identifica las

principales relaciones entre los factores internos y externos, los cuales permiten definir los ejes estratégicos y propuesta de valor de esta organización, lo que demuestra que es aplicable a una organización sin fines de lucro (Campos González, 2014), lo que se relaciona perfectamente con la propuesta de alcanzar la determinación de estrategias mediante al análisis interno externo y la aplicación de matrices estratégicas con el involucramiento de la comunidad en este caso la comunidad de Azabí del Mortiñal, permitiendo la obtención de una planificación estratégica acorde al as necesidades y en un entorno participativo dentro de la comunidad de Azabí del Mortiñal.

Se determinó que la planeación estratégica permitió involucrar a la comunidad en los procesos comunitarios así como el conocimiento de la realidad y las potencialidades que posee la comunidad de Azabí del Mortiñal que permita la ejecución de un proceso comunitario sostenible en el tiempo y a su vez cree nuevos ingresos económicos que mejorarán la calidad de vida y reduciendo los índices de pobreza que presenta la comunidad de Azabí del Mortiñal en el diagnóstico realizado.

En la actualidad se ha incrementado el número de organizaciones sin ánimo de lucro de tal forma que el tercer sector tiene un espectro amplio y disperso, teniendo en común finalidades tanto las organizaciones que generan beneficio social como las que generan beneficio económico reconociendo que las inversiones estratégicas de hoy crean valor en el mañana, todas estas organizaciones sea cual fuere su ámbito de acción social deben poseer herramientas que les permitan afrontar el futuro, siendo la estrategia un proceso continuo y una forma de ver y de proceder de la organización social (Canyelles, 2007). Sin duda la generación de estrategias ha sido fundamentales para emprender un proceso

de mejora de la situación social y económica en la comunidad de Azabí del Mortiñal, siendo la guía o ruta de gran valor para comunidad.

### Conclusiones

Azabí del Mortiñal es una comunidad en la que la mayor parte de su población se encuentra en los límites de pobreza e incluso extrema pobreza, dando un total de 74% de hogares que viven en condiciones inhumanas, hasta llegar al punto que existen viviendas con paredes de hojas de zinc y plástico, en las que los animales como cuyes, gallinas y otros animales menores se crían, provocando mal olor y otros problemas de salud por escasa sanidad.

Las estrategias que permiten el desarrollo económico están orientas hacia el aprovechamiento de los recursos naturales, la comercialización y capacitación en la formación de pequeñas empresas y negocios familiares; todos estos datos se obtuvieron aplicando las matrices estratégicas y trabajando con los actores sociales de manera ordenada y objetiva.

Pese a que la comunidad de Azabí del Mortiñal es muy rica en recursos naturales, estos no están siendo aprovechados correctamente ya que las personas del lugar se han acostumbrado a vivir en una economía familiar donde las grandes extensiones de tierras o propiedades pasan en abandono por la falta conocimientos para el aprovechamiento correcto de suelos fértiles.

## Referencias

- Abreu, I. (diciembre de 2014). El Método De La Investigación. Iii(9), 195-204. Recuperado el 9 de julio de 2017, de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/a17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/a17.9(3)195-204.pdf)
- Albuquerque, f. (2004). Desarrollo Económico Local Y Descentralización . Cepal, 158-170.
- Algranati, s., bruno, d., & iotti, a. (2012). Mapear Actores, Relaciones Y Territorios - Una Herramienta Para El Análisis Del Escenario Social. Recuperado el 27 de julio de 2017, de [http://www.vecinalesdecomodoro.org/wp-content/uploads/2015/08/cuaderno-de-c%3%a1tedra-no.-3\\_mapeo-de-actores.pdf](http://www.vecinalesdecomodoro.org/wp-content/uploads/2015/08/cuaderno-de-c%3%a1tedra-no.-3_mapeo-de-actores.pdf)
- Arias, f. (febrero de 2006). El Proyecto De Investigación - Introducción A La Metodología científica (quinta ed.). Caracas, venezuela : episteme, c.a.
- Bertoldi, s., fiorito, m., & álvarez, m. (agosto de 2006). Grupo Focal Y Desarrollo Local: Aportes Para Una Articulación Teórico-Metodológica. Recuperado el 31 de julio de 2017, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=s1851-17162006000200005&script=sci\\_arttext&tIng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=s1851-17162006000200005&script=sci_arttext&tIng=en)
- Campos gonzález, f. (2014). Aplicación De Un Sistema De Planificación Estrategica Y Control De Gestión En Una Organización Sin Fines De Lucro: Caso Ong Psicologos Voluntarios: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117539/tesis%2023082014%20fabi%c3%a1n%20campos.pdf?sequence=1>

- Canyelles, m. J. (2007). Planificación Estratégica De Las Organizaciones No Lucrativas. (r. E. Social, ed.) Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2521428>
- Carranza, d. (s.f.). Un Caso De Planeción Estrategica. Recuperado el 15 de 12 de 2017, de [https://julioeduar.files.wordpress.com/2008/01/caso\\_planeacion\\_estrategica.pdf](https://julioeduar.files.wordpress.com/2008/01/caso_planeacion_estrategica.pdf)
- Castellanos, l. (25 de enero de 2015). Planificación Estratégica. Recuperado el 14 de agosto de 2017, de matrices: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/#content>
- Food and Agriculture Organization. (2017). Alimentación Y Agricultura Sostenibles. Obtenido de <http://www.fao.org/sustainability/background/principle-5/es/>
- Fernández, p., & dÍaz, p. (27 de mayo de 2002). Investigación Cuantitativa Y Cualitativa. Recuperado el 27 de junio de 2017, de [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali2.pdf](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf)
- Moreno, f., moreno, s., & guerrero, c. (noviembre de 2015). Planeación Estratégica Y Gestión Del Conocimiento En Las Pequeñas Y Medianas Empresas,(Pymes), Herramienta Básica Para Su Permanencia Y Consolidación. *European scientific journal*, 11(30), 139-150. Recuperado el 14 de agosto de 2017, de <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/6603/6307>
- Nadal, g., & mayol, j. (2011). Importancia y Situación Actual De La Accesibilidad Web Para El Turismo Accesible. *Pasos*, 9(2), 317-326. Recuperado el 9 de agosto de 2017, de <http://www.pasosonline.org/publicados/9211/pasos24.pdf#page=101>
- Pdyot. (31 de octubre de 2015). Plan De Deasarrollo Y Ordenamiento Territorial Parroquia Plaza Gutiérrez. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/portal\\_sni/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdocumentofinal/1060021500001\\_pdyot%2](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/portal_sni/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1060021500001_pdyot%2)

Oparroquia%20plaza%20guti%3%89rrez%202014-2019-aprobado%20\_31-10-  
2015\_20-44-09.pdf

Rodriguez, d., & valdeoriola, j. (2012). Metodología De La Investigación. Recuperado el 26 de junio de 2017, de [http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat\\_cast-nodef/pid\\_00148556-1.pdf](http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat_cast-nodef/pid_00148556-1.pdf)

Ruíz, e. (2008). Turismo Comunitario En El Ecuador. Pasos revista de turismo y patrimonio cultural, 13-17.

Szmulewics, p. (2000). Calidad De Recursos Humanos Para Un Turismo Rural Sustentable. Gestión turística(5), 19-30. Recuperado el 8 de agosto de 2017, de [http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=s0718-64282000000100003&script=sci\\_arttext&tIng=es](http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=s0718-64282000000100003&script=sci_arttext&tIng=es)

Thompson, i. (julio de 2016). Investigación De Mercados. Recuperado el 17 de julio de 2017, de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-tipos.html>

**Anexo A**  
**Matriz de Estrategias**

OBJETIVO GENERAL	Contribuir al desarrollo económico de la comunidad Azabí del Mortiñal						
Objetivos	Estrategias	Actividades	Participantes	Responsables	Periodo de ejecución		Presupuesto
					F/inicial	F/final	
Fortalecer la actividad productiva en la comunidad	Incremento de los ingresos económicos per cápita mediante la comercialización de los productos agrícolas de la comunidad	- Participar en ferias libres, - Convenio con los mercados locales para la comercialización de los productos, - Comercialización de los productos en los mercados locales, - Difusión de los productos que se comercializan a través de medios ATL.	Productores de la de la comunidad. el MAGAP, IEPS	Gobierno Autónomo	03/02/2018	30/08/2018	\$ 1.800,00
Fomentar la actividad turística en la comunidad de Azabí	Difusión de los encantos naturales de la comunidad	- Documentación de los atractivos turísticos, - Creación de página web, - Alianzas estratégicas con operadoras turísticas para que incluyan dentro de sus paquetes visitas a la comunidad	Profesionales en el sector turismo y mercadotecnia, Personas de la comunidad que incursionan en el turismo comunitario	Gobierno Autónomo	03/02/2018	30/07/2018	\$ 1.200,00
Capacitar en la formación de microempresas y negocios familiares	Capacitación de emprendimientos productivos	- Conformación de grupos productivos por afinidad, - Identificación de posibles pequeños negocios, - Preparación del talento humano en plan de negocios	SECAP, Productores, negocios familiares	Gobierno Autónomo	03/02/2018	30/0/2018	\$ 1.500,00

Fuente: Elaborado por los autores.

Revista Científica Hallazgos21. ISSN 2528-7915. Indexada en Latindex.

Periodicidad: cuatrimestral (marzo, julio, noviembre).

Director: José Suárez Lezcano. Teléfono: (593)(6) 2721459, extensión: 163.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Calle Espejo, Subida a Santa Cruz, Esmeraldas. CP 08 01 00 65. Email:

revista.hallazgos21@pucese.edu.ec. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>