

**LINEAMIENTOS PARA EL ESTABLECIMIENTO  
Y AMPLIACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS  
Y DE VALOR EN CUATRO MUNICIPIOS DE EL  
SALVADOR**

338.06

L253L Landaverde Figueroa, René Armando, 1978-

sv Lineamientos para el establecimiento y ampliación de cadenas productivas y de valor en cuatro municipios de El Salvador / investigador René Armando Landaverde Figueroa. -- 1ª ed. -- San Salvador, El Salv. : Universidad Doctor Andrés Bello, 2014. 108 p. : il. Cuadros, gráficos ; 28 cm.

ISBN 978-99961-906-6-7

1. Planeación de la producción.
2. Pequeñas y medianas empresas.
3. Planificación estratégica.
4. Economía-Administración y Comercio.

I. Título.

BINA/jmh

©2014, Universidad Doctor Andrés Bello

Primera edición 2014

Código institucional **4SR/INV/B/2013**

**ISBN 978-99961-906-6-7**

Cualquier reproducción total o parcial deberá hacerse citando la fuente, previa autorización por escrito.<sup>1</sup>

René Armando Landaverde Figueroa (Investigador).

Con la colaboración técnica de:

José Antonio Aguilar Chávez, Samuel Alejandro Cano, Delia del Rosario Cañas de Morán, Dagoberto García García, Elda Marielos Guardado Guardado, Matilde Yojara Guevara Escobar, Nury Elizabeth Ramírez Inglés, José Domingo Romero Chica.

<sup>1</sup> Dirigir la correspondencia a: Dr. José Roberto Hernández Rauda, Dirección de Investigación y Proyección Social, Universidad Doctor Andrés Bello, 1ª Calle Poniente y 41 Av. Norte, #2128, Col. Flor Blanca, San Salvador. Tel. +(503) 25107455, Fax+ (503) 22608541, casilla de correo: [roberto.rauda@unab.edu.sv](mailto:roberto.rauda@unab.edu.sv)

**ÍNDICE DE CONTENIDO****Pág.**

<b>PRÓLOGO</b>	
<b>RESUMEN</b>	
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>7</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
<b>3.1. El Desarrollo económico local (DEL) como marco de referencia y actuación de las cadenas productivas y de valor</b>	<b>8</b>
<b>3.2. El desarrollo Económico territorial</b>	<b>9</b>
<b>3.3. Competitividad local y desarrollo territorial.</b>	<b>13</b>
<b>3.4. Productividad y competitividad desde un nivel micro-meso enfoque competitivo del desarrollo económico</b>	<b>14</b>
<b>3.5. El asocio público privado en el nivel local y el impulso de las cadenas productivas y de valor</b>	<b>19</b>
<b>3.6. Cadena productiva y de valor</b>	<b>20</b>
<b>3.6.1 Cadena productiva</b>	<b>22</b>
<b>3.6.2 Cadena de valor</b>	<b>24</b>
<b>3.6.2.1 Utilidad de la cadena de valor</b>	<b>30</b>
<b>3.6.2.2 Inicio de la cadena de valor</b>	<b>31</b>
<b>3.6.2.3 Alcances de una cadena de valor</b>	<b>32</b>
<b>3.7 El enfoque de cadena de valor y la construcción y promoción del municipio productivo</b>	<b>32</b>
<b>3.7.1 Enfoque del municipio productivo</b>	<b>33</b>
<b>3.7.2 Vinculación entre el enfoque de valor y la construcción y promoción del municipio productivo</b>	<b>35</b>
<b>3.7.3 El enfoque o impulso de las cadenas productivas y de</b>	<b>38</b>

<b>valor en El Salvador</b>	
<b>3.7.4 Financiamiento de las MIPYME y las cadenas de valor</b>	<b>40</b>
<b>4. METODOLOGÍA</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Metodología general de la investigación</b>	<b>42</b>
<b>4.2 Ubicación geográfica de los territorios</b>	<b>43</b>
<b>4.2.1 Municipio de San Antonio de la Cruz</b>	<b>43</b>
<b>4.2.2 Municipio Monte San Juan</b>	<b>44</b>
<b>4.2.3 Municipio de Santo Domingo de Guzmán</b>	<b>45</b>
<b>4.2.4 Municipio de Villa San Antonio</b>	<b>46</b>
<b>5. RESULTADOS Y ANÁLISIS</b>	<b>47</b>
<b>5.1 Análisis territorial de las regiones</b>	<b>48</b>
<b>5.1.1 Actividades económicas de los territorios</b>	<b>48</b>
<b>5.1.2 Agrupación por categoría</b>	<b>51</b>
<b>5.1.3 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las agrupaciones económicas por segmento</b>	<b>52</b>
<b>5.1.4 San Antonio de la Cruz Chalatenango</b>	<b>53</b>
<b>5.1.5 Monte San Juan Cuscatlán</b>	<b>54</b>
<b>5.1.6 Santo Domingo de Guzmán Sonsonate</b>	<b>55</b>
<b>5.1.7 Villa San Antonio San Miguel</b>	<b>56</b>
<b>5.2 Liderazgo y asociación empresarial aspectos determinantes en la vinculación</b>	<b>57</b>
<b>5.3 Expectativas y proyecciones para los establecimientos relacionadas con las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.</b>	<b>59</b>
<b>5.4 Perspectiva en cuanto al papel de las municipalidades en el</b>	<b>62</b>

<b>impulso de la economía local</b>	
<b>5.5 LINEAMIENTOS PARA EL ESTABLECIMIENTO Y AMPLIACION DE CADENAS PRODUCTIVAS Y DE VALOR</b>	<b>66</b>
<b>5.5.1 Vinculación estratégica para el establecimiento o ampliación de una cadena productiva y/o de valor</b>	<b>70</b>
<b>5.5.1.1 San Antonio de la Cruz Chalatenango</b>	<b>71</b>
<b>5.5.1.2 Esquema propositivo de vinculación</b>	<b>72</b>
<b>5.5.1.3 Monte San Juan Cuscatlán</b>	<b>73</b>
<b>5.5.1.4 Esquema propositivo de vinculación</b>	<b>74</b>
<b>5.5.1.5 Santo Domingo de Guzmán Sonsonate</b>	<b>75</b>
<b>5.5.1.6 Esquema propositivo de vinculación</b>	<b>76</b>
<b>5.5.1.7 Villa San Antonio San Miguel</b>	<b>77</b>
<b>5.5.1.8 Esquema propositivo de vinculación</b>	<b>78</b>
<b>6. DISCUSIÓN</b>	<b>79</b>
<b>7. CONCLUSIÓN</b>	<b>84</b>
<b>8. RECONOCIMIENTOS</b>	<b>85</b>
<b>9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>86</b>
<b>10.APÉNDICES</b>	<b>87</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

## Pág.

Figura 1: Dimensiones integrales del Desarrollo Territorial	12
Figura 2: Niveles de consideración en la competitividad del Desarrollo Económico Local	15
Figura 3: Factores impulsores de la productividad y la competitividad	18
Figura 4: Entorno de la cadena productiva factores determinantes en su funcionamiento	23
Figura 5: Funcionamiento de la cadena de valor con un enfoque ampliado considerando factores endógenos y exógenos al funcionamiento de la cadena de valor	28
Figura 6: Diferentes actores intervinientes en la cadena de valor aspectos de su participación y enfoque de atención	29
Figura 7. Esquema operativo de la implementación y funcionamiento de una cadena de valor bajo el enfoque de la metodología ValueLinks de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ)	30
Figura 8: Sistema del Municipio Productivo Componentes y estructura	35
Figura 9: Relación complementaria entre el Municipio productivo y Cadena de Valor a nivel local aspectos de contraste y enlace	36
Figura 10: Complementariedad del enfoque de cadena de valor considerando aspectos que fortalecen el impulso sustentado en relaciones sociales, económicas y aspectos conexos	39
Figura 11: Canales de financiamiento para la MIPYMES en el Salvador	41
Figura 12: Mapa de ubicación San Antonio de la Cruz	42
Figura 13: Mapa de ubicación Monte San Juan	43
Figura 14: Mapa de ubicación Santo Domingo de Guzmán	45
Figura 15: Mapa de ubicación Villa San Antonio	46
Figura 16: Participación en la administración de las iniciativas según género y región	57
Figura 17: Alianzas y coordinaciones empresariales establecidas por los emprendimientos en las diferentes categorías económicas	58
Figura 18: Proyecciones, Estimaciones para el desarrollo y crecimiento de la Empresa Estrategias propuestas por los referentes empresariales en relación a las debilidades evidenciadas	59
Figura 19: Proyecciones, Estimaciones para el desarrollo y crecimiento de la Empresa Tipo de formación o capacitación requerida en el negocio para aumentar las ventas y garantizar el crecimiento	60
Figura 20: Proyecciones, alianzas empresariales: Identificación de microempresas o emprendimientos para establecer alianzas de cooperación para el crecimiento	61
Figura 21. Proyecciones, alianzas empresariales: Identificación de microempresas o emprendimientos para establecer alianzas de cooperación para el crecimiento	62
Figura 22: Esquema propuesto de vinculación de una cadena productiva o de valor San Antonio de la Cruz Chalatenango	72
Figura 23: Esquema propuesto de vinculación de una cadena productiva o de valor Monte San Juan Cuscatlán	74
Figura 24: Esquema propuesto de vinculación de una cadena productiva o de valor de Santo Domingo de Guzmán Sonsonate	76
Figura 24: Esquema propuesto de vinculación de una cadena productiva o de valor Villa San Antonio San Miguel	78

**INDICE DE CUADROS****Pág.**

Cuadro 1: Diferencias entre enfoques de desarrollo, enfoque convencional “desde arriba” y enfoque alternativo “desde abajo”	11
Cuadro 2: Diferencias específicas entre una cadena productiva y una cadena de valor según criterios	22
Cuadro 3: Enfoques más utilizados en la promoción de cadenas de valor, aspectos relevantes del área de su aplicación y campo de acción	27
Cuadro 4: Categorías y actividades de agrupación económica para los diferentes territorios.	47
Cuadro 5: Desarrollo de las actividades económicas de los territorios de San Antonio de La cruz, Monte San Juan, Santo Domingo de Guzmán y Villa San Antonio	48
Cuadro 6: Agrupación de los diferentes segmentos productivos en función de las categorías preestablecidas para los municipios de San Antonio de la Cruz (Chalatenango) Monte San Juan (Cuscatlán) Santo Domingo de Guzmán (Sonsonate) y Villa San Antonio (San Miguel)	51
Cuadro 7: Análisis consolidado de la condición actual de las diferentes categorías económicas referidas a las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del municipio de San Antonio de La Cruz Chalatenango	53
Cuadro 8: Análisis consolidado de la condición actual de las diferentes categorías económicas referidas a las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del municipio de Monte San Juan Cuscatlán	54
Cuadro 9: Análisis consolidado de la condición actual de las diferentes categorías económicas referidas a las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del municipio de Santo Domingo de Guzmán Sonsonate	55
Cuadro 10: Análisis consolidado de la condición actual de las diferentes categorías económicas referidas a las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del municipio de Villa San Antonio San Miguel	56
Cuadro 11: Aspectos estratégicos del papel y aporte de las Alcaldías al proceso de desarrollo de los emprendimientos y al municipio	63
Cuadro 12 Análisis territorial de los recursos y factores determinantes en el proceso de concreción de una cadena productiva o de valor	68
Cuadro 13: Recursos estratégicos y potencial de vinculación productiva de las diferentes iniciativas económicas locales del municipio de San Antonio de La Cruz Chalatenango	71
Cuadro 14. Recursos estratégicos y potencial de vinculación productiva de las diferentes iniciativas económicas locales del municipio de Monte San Juan Cuscatlán	73
Cuadro 15. Recursos estratégicos y potencial de vinculación productiva de las diferentes iniciativas económicas locales del municipio de Santo Domingo de Guzmán Sonsonate	75
Cuadro 15. Recursos estratégicos y potencial de vinculación productiva de las diferentes iniciativas económicas locales del municipio de Villa San Antonio San Miguel	77



## **PRÓLOGO**

La apuesta de un enfoque de desarrollo económico local implica una concreta interacción de los diferentes agentes y actores territoriales por lo que la importancia de establecer sinergias y esfuerzos que orientan el desarrollo en los campos, sociales, económicos, culturales, políticos, implica una participación directa de todos los agentes que en un espacio geográfico interactúan en función de la temática del desarrollo.

En El Salvador los procesos de desarrollo local se han promovido desde diferentes campos tanto, desde el sector público como de organismos nacionales y externos, que buscan la promoción de una aplicación resultante en beneficios locales. En el campo económico la apuesta se ha desarrollado desde el fortalecimiento de las capacidades emprendedoras, el aprovechamiento de los recursos locales, la promoción de cadenas productivas y de valor como dinamizadores del tejido productivo y en su fin primordial el mejoramiento de la calidad de vida.

Al respecto surgen nuevos enfoques incluyentes que desde una visión amplia del desarrollo buscan lograr posicionamiento en los tomadores de decisiones, como responsables directos en la articulación de los recursos y creadores de las soluciones a los problemas locales sobre la identificación de oportunidades en la búsqueda de un nivel de vida digno.

Ante este contexto la Universidad Doctor Andrés Bello orienta sus recursos y capacidades en una apuesta que complementa tal proceso al identificar territorios, caracterizarlos, y articular los esfuerzos en función de las potencialidades en propuestas de encadenamientos productivos y de valor que mediante procesos asociativos se garanticen las condiciones necesarias para el establecimiento y ampliación de las mismas como parte de una red de cooperación institucional en las áreas técnicas y científicas.

Esta labor implica para la universidad una decidida atención en cuanto y tanto enfoca los resultados de los procesos técnicos científicos como insumos para apuestas locales y nacionales que se traduzcan en soluciones viables y de beneficio para los territorios en cuestión.

**Marco Tulio Magaña Escalante**

**Rector**



## RESUMEN

El territorio no es solo un espacio pasivo donde se localiza un conjunto organizado y complejo de potencialidades naturales, humanas e institucionales, y de sistemas de asentamiento poblacional, es también un espacio en el que convergen los intereses, la identidad y cultura de una comunidad; vale decir que es un espacio en el que se dan acciones, relaciones económicas y sociales que le dan características particulares, por lo que se adopta el enfoque del municipio productivo como medio de vinculación y promoción de las actividades económicas, enfatizando el análisis de la realidad local, en donde los actores (Alcaldes municipales y su población) lideran los procesos referentes al desarrollo económico y social.

Es así como la investigación buscó identificar el potencial de desarrollo en los municipios a través del reconocimiento de la capacidad de vinculación productiva o mediante la generación de procesos de valor que dinamizan las actividades bajo un enfoque de articulación territorial.

La investigación se desarrolló en cuatro municipios de El Salvador; San Antonio de La Cruz en Chalatenango, Monte San Juan en Cuscatlán, Santo Domingo de Guzmán en Sonsonate y Villa San Antonio en San Miguel; considerando aquellas iniciativas vinculadas al sector agropecuario, artesanal, turismo, gastronomía, servicios conexos, como categorías de agrupación, con un total de 147 emprendimientos, los cuales se registran mediante instrumentos que determinan el nivel de fortaleza, los aspectos que le generan debilidades, las oportunidades que en los mercados se puedan presentar y las amenazas que estos mismos reflejan.

Las posibilidades de vinculación mediante la implementación o ampliación de una cadena productiva o de valor, muestran diferentes niveles para los cuatro municipios, los cuales se determinan por la capacidad productiva, por lo que se desarrolla un esquema propositivo en función de la actividad con mayor potencial y sobre el cual es posible ampliar la oferta, considerando la demanda existente.

El enfoque de cadena de valor para la construcción del Municipio productivo enfatiza el análisis de la realidad local del ámbito rural considerando uno o más municipios de una región económica, analizando las dinámicas locales, sus participantes y el negocio en estudio, desde el sistema productivo que se encuentra en el municipio hasta el mercado, visualizando, con los propios agentes económicos, los factores que inciden positiva o negativamente sobre su negocio.



## 1. INTRODUCCIÓN

El aprovechamiento de los recursos territoriales y de promoción de los mismos para el desarrollo desde adentro, ha suscitado el apareamiento de múltiples enfoques, que desde perspectivas similares proponen una serie de medidas y muchas veces casi una “receta” sobre lineamientos para lograr el desarrollo, esta multiplicidad de enfoques, propuestas y modelos, han generado un bagaje teórico importante en la región Latinoamericana, de la cual se recogen muchas experiencias sobre territorios que han centrado su atención específicamente en los temas de Desarrollo Humano, competitividad territorial, sostenibilidad, cadenas productivas, cadenas de valor entre otros, que han ido moldeando y dando vida al concepto del desarrollo local o sus diversas connotaciones<sup>2</sup>

En el camino del desarrollo y la reducción de la pobreza, el enfoque de cadena de valor busca vincular a los productores de pequeña escala con mercados locales, nacionales e internacionales, como vehículo para generar mayor empleo e ingreso sin comprometer los recursos naturales. En los últimos años este enfoque ha venido proliferándose y refinándose; adoptado por una gama de organizaciones no gubernamentales, agencias estatales, proyectos de desarrollo y centros de investigación. Al mismo tiempo, también existe cierta confusión en cuanto a la conceptualización del enfoque y la terminología, pero sobretodo en el diseño de estrategias, de intervención para gestionar el desarrollo de la misma.

En tal sentido surgen algunos autores que plantean la necesidad de considerar a la hora de impulsar el desarrollo de una determinada zona y como complemento de las políticas internas el aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenos, entendidos como punto de partida para un nuevo tipo de desarrollo centrado en lo local. (ILPES 2008)

Por lo tanto en la medida que más agentes de un territorio o región participen, más factible será el desarrollo local. Cuantos más actores de la comunidad se comprometan y trabajen activamente por el desarrollo local de la misma, más fácil será la construcción de redes, la comprensión de la realidad, y la visión de las fortalezas y debilidades del territorio. Lo que permitirá afrontar de una forma más eficiente la satisfacción de las necesidades locales y dar mejores respuestas a las demandas de la comunidad.

Las cadenas de valor como medio de promoción del municipio productivo que facilita las condiciones internas (inversión en infraestructura física y social) Zubieta et al (2004). Comprenden la secuencia de actividades dependientes y relacionadas que son necesarias para poner un producto en competencia, a lo

---

<sup>2</sup> Las experiencias sugieren sobre la base de adelantos en el desarrollo de la temática el uso indistinto del concepto de desarrollo local, como desarrollo territorial, desarrollo económico local o territorial.

largo de diferentes fases de producción, para distribuirlo a sus consumidores finales y, por último, para su desecho o reciclaje; siendo entidades complejas donde la producción es tan sólo uno de varios enlaces que añaden valor a lo largo de la cadena. Estos enlaces pueden incluir todo un rango de actividades dependientes y relacionadas dentro de cada eslabón y dentro de diferentes cadenas. Iglesias D. (2002).

Por lo tanto permiten a las unidades económicas o emprendimientos el poder tomar decisiones en conjunto, con otras empresas para reducir el riesgo e incrementar los beneficios que de la actividad resulte; además permite realizar un trabajo de planificación y cooperación de información, mercado y estructura de costos referida a los diferentes factores e insumos para la producción, que se comparten para maximizar las ganancias y la competitividad. En el enfoque de cadena de valor, un municipio productivo se beneficia de una propuesta de portafolio de inversiones públicas y privadas y de iniciativas no-financieras para fomentar la concertación pública-privada y facilitar la elaboración de su agenda de responsabilidad compartida.

La estructuración se sustenta sobre las características de desarrollo, impulso y dinamismo de los emprendimientos, es decir aquellos que tienen un nivel de madurez mayor de los que inician o se descubren operaciones, en tal sentido el análisis de la cadena de valor para las diferentes regiones se vuelve diferenciado en el sentido de articular o reestructurar los procesos de vinculación e impulso de la misma, por lo que el estudio aborda desde el enfoque territorial a los municipios que son parte de una ruta establecida o de una propuesta turística de los departamentos de Sonsonate, San Salvador, Chalatenango y San Miguel, con diferentes potencialidades y fortalezas, debilidades y amenazas, que comparten en el mismo territorio.

Se analiza la viabilidad de la posible vinculación de los emprendimientos mediante el análisis FODA, donde se identifican aquellas categorías<sup>3</sup> o actividades económicas para iniciar el proceso de establecimiento o ampliación. El estudio plantea además como propuesta una ruta de acción, un modelo para los agentes territoriales inmersos en el desarrollo económico y social con una visión compartida del territorio, con lo cual se construye un modelo que incluye tanto la participación de los agentes así como las acciones que estas deben de considerar para lograr una vinculación integral en el proceso, tomando como referencia ejes orientadores y enfoques que marcan y garantizan un proceso de sostenibilidad en la propuesta.

---

<sup>3</sup> Categorías que agrupan las diferentes actividades económicas, sobre los cuales se efectúa el análisis correspondiente a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, dichas categorías son: Agropecuaria, Turística, Gastronomía alimentación, Artesanías y servicios.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. General:**

- Identificar el potencial de desarrollo económico local en los municipios de San Antonio de la Cruz, Monte San Juan, Santo Domingo de Guzmán y Villa San Antonio mediante el impulso de cadenas productivas y de valor bajo el modelo para el establecimiento y ampliación.

### **2.2. Específicos:**

- Identificar las actividades económicas y productivas en función de categorías preestablecidas en las diferentes regiones.
- Determinar el nivel competitivo actual, a través de un diagnóstico rápido, de las microempresas, emprendimientos y organizaciones asociativas, en función de su capacidad de producción, de inversión, gestión de ventas, y Asociatividad.
- Establecer cadenas de valor potenciales, a partir del análisis de cadenas productivas, presentes en el municipio mediante el aprovechamiento de los recursos locales.

### **3. MARCO TEORICO**

#### **3.1. El Desarrollo económico local (DEL) como marco de referencia y actuación de las cadenas productivas y de valor**

Existen diferentes enfoques sobre el desarrollo económico, los que se diferencian por su concepción; por un lado en el sentido estricto de una condición que desde arriba propugna por políticas en un plano macro económico, el cual busca la promoción del crecimiento económico; dicho enfoque, acciones y estrategias, que si bien a lo largo de la historia han buscado el tan anhelado despegue económico y han logrado en algunos casos un posicionamiento comercial, tecnológico, político, no resuelven por otro lado los problemas desde un campo meso y microeconómico.

Algunos autores referentes en la región mediante algunas contribuciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), tales como Aghón, Alburquerque y Cortés (2001) y Finot (2001); del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como Alburquerque, Llorens y Del Castillo (2002) y Llisterri (2000), definen el DEL como el proceso estructural y de crecimiento que, mediante el máximo aprovechamiento de los recursos locales, permite que las personas que viven en un área local o una región de un país experimenten un incremento continuo de su bienestar.

El Banco Mundial como institución referente por su parte sostiene que el desarrollo económico local (DEL) proporciona al gobierno municipal, los sectores privados, los organismos no gubernamentales y las comunidades, la oportunidad de trabajar mancomunadamente para mejorar la economía del territorio. El DEL incide en el mejoramiento de la competitividad, aumenta el desarrollo sostenible y asegura la exclusividad del crecimiento por medio de un conjunto de disciplinas, incluidos el planeamiento físico, la economía y el marketing. Asimismo, incorpora numerosas funciones del gobierno local y del sector privado, tales como, la planificación medioambiental, el desarrollo de empresas, la provisión de infraestructuras, el desarrollo inmobiliario y la financiación. M. Tello (2010)

Por tanto el DEL puede definirse desde diferentes enfoques; abordado en la literatura regional<sup>4</sup> como un proceso de acumulación de capacidades cuya finalidad es mejorar de manera colectiva y continuada el bienestar económico de una comunidad. Esta noción de capacidad de desarrollo se refiere tanto a las circunstancias de la economía territorial como a las de sus actores socioeconómicos e instituciones. Las capacidades de una economía territorial son, pues, los recursos actuales y potenciales, que pueden ser materiales (físicos,

---

<sup>4</sup> Referido al bagaje teórico que en la región Latinoamericana se ha producido por diferentes instituciones que han sentado las bases sobre un enfoque particular para la región.

medioambientales, de infraestructura), financieros, e intangibles (calificación de los recursos humanos, cultura emprendedora local, etcétera).

Desde algunas perspectivas autores como Vázquez Barquero y Oscar Madoery (2001) plantean que la noción de desarrollo endógeno constituye un elemento útil para interpretar la dinámica económica de las ciudades, territorios y para proponer medidas que estimulen los procesos de acumulación de capital. Se trata de un enfoque para la acción, en el cual, según dichos autores, la difusión de la innovación, el conocimiento, la organización flexible de la producción, el impulso de la economía urbana y la densidad del tejido institucional, son los procesos que permiten a los territorios, ciudades y regiones mejorar la productividad e impulsar el desarrollo económico.

La Organización Internacional del Trabajo por su parte señala la importancia de este enfoque, y plantea que los recursos se potencian a través de una gestión consensuada y participativa. Por su parte, el Instituto Latinoamericano de Planificación para el Desarrollo Económico Social, organismo de la Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina y el Caribe, define por Desarrollo Económico Territorial la capacidad de una sociedad local para formular propósitos colectivos de progreso material, equidad, justicia, sostenibilidad, para movilizar los recursos locales necesarios para su obtención.

Por tanto el concepto de base del desarrollo local es la idea de determinar, por un lado, cual es el potencial de recursos con el que se cuenta, cuáles son las necesidades que se requiere satisfacer de las personas, comunidades, colectividades, los municipios, y la sociedad en su conjunto. Silva (2012).

Existen algunas limitantes del enfoque al dejar de lado aspectos determinantes en la promoción inclusiva del desarrollo, al respecto Alburquerque (2004, pág. 5) plantea dos aspectos importantes en el razonamiento de lo limitado del enfoque y la aplicación en los planos micro y meso, referidos a la reestructuración tecnológica y organizativa en los niveles micro y meso económico que obedecen a la insuficiencia de las medidas macroeconómicas globales, por lo que la crisis se ha extendido a la convicción sobre la validez de los enfoques teóricos y la naturaleza de las políticas de desarrollo productivo y empresarial.

### **3.2. El desarrollo Económico territorial**

El territorio no es solo un espacio pasivo donde se localiza un conjunto organizado y complejo de potencialidades naturales, humanas e institucionales, y de sistemas de asentamiento poblacional, es también un espacio en el que convergen los intereses, la identidad y cultura de una comunidad, vale decir, es un espacio en el que se dan acciones y relaciones económicas y sociales, que le dan características particulares al territorio.

Esto conlleva a pensar en el desarrollo territorial e incluso cuestionarse ¿cómo pueden vivir mejor los habitantes en su territorio?, la respuesta que seguramente se esboza está relacionada al mejoramiento de la economía local mediante su dinamización con el propósito de generar mayor bienestar a la población; además de generar diferenciación en función de las características del territorio y su entorno Tuestas Velásquez, Cordano Rodríguez (2012)

Usualmente cuando se habla de estrategias de desarrollo económico, el planteamiento convencional suele visualizar, mayoritariamente, procesos secuenciales vinculados a la industrialización, tercerización y urbanización, que son asimilados con el avance de la modernización. De este modo, la estrategia de desarrollo “desde arriba”, de carácter concentrador y basado en la gran empresa pasa a ser considerada (a modo de una gran “idea fuerza”) como la vía fundamental para el logro del mismo. La fortaleza de las convicciones ideológicas, reiteradas de forma acrítica a través de las instituciones de enseñanza de la economía o de los principales medios de comunicación, ayuda a mantener esta percepción incompleta acerca del desarrollo económico. Albuquerque (2004)

En el cuadro 1, se desarrolla una comparación de los diferentes enfoques mientras en las teorías y políticas del desarrollo concentrador y “desde arriba” se señala que el crecimiento cuantitativo y la maximización del producto interno bruto son las guías del desarrollo, en las estrategias de desarrollo económico local se aprecia un mayor interés y preocupación por la satisfacción de las necesidades básicas, la mejora del empleo, ingreso y calidad de vida, así como el mantenimiento de la base de recursos naturales y el medioambiente local.

Al respecto se plantea, que el desarrollo territorial no es la simple aplicación de políticas nacionales en los ámbitos provincial o municipal, este requiere que las estrategias sean elaboradas a partir de la movilización y participación activa de los actores territoriales, se trata de una acción que surge desde abajo, no abordada desde arriba, por las instancias gubernamentales (Estado, municipalidades) Albuquerque (2010).

**Cuadro 1. Diferencias entre enfoques de desarrollo, enfoque convencional “desde arriba” y enfoque alternativo “desde abajo”**

ENFOQUE CONVENCIONAL “DESDE ARRIBA”	ENFOQUE DEL DESARROLLO “DESDE ABAJO”
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Crecimiento económico cuantitativo como guía:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Maximización de la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto</b></li> <li>• <b>La generación de empleo se hace depender del ritmo de crecimiento económico</b></li> </ul> </li>   <li>➤ <b>Estrategias basadas fundamentalmente en el apoyo externo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inversiones extranjeras</b></li> <li>• <b>Ayuda exterior</b></li> <li>• <b>Fondos de compensación territorial y subsidios sociales</b></li> </ul> </li>   <li>➤ <b>Tesis de la difusión del crecimiento a partir del dinamismo de los núcleos centrales (La imagen de la “locomotora” de los países centrales, que supuestamente arrastra a los países en desarrollo)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Preocupación por:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Satisfacción de las necesidades básicas de la población (Promoción de emprendimientos productivos para atención de necesidades fundamentales)</b></li> <li>• <b>Mejora del empleo y de las relaciones laborales (Políticas activas de empleo)</b></li> <li>• <b>Acceso a los activos (tierra, crédito, formación, etc.)</b></li> <li>• <b>Mejora de la distribución del ingreso</b></li> <li>• <b>Sustentabilidad ambiental</b></li> <li>• <b>Calidad de vida</b></li> </ul> </li>   <li>➤ <b>Estrategias basadas fundamentalmente en la potenciación de los recursos endógenos, sin dejar de aprovechar las oportunidades externas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Articulación de los sistemas productivos locales</b></li> <li>• <b>Mayor vinculación del tejido empresarial y tramas productivas</b></li> <li>• <b>Fomento de la creación de nuevas empresas</b></li> <li>• <b>Control mayor del proceso de desarrollo por parte de los actores locales</b></li> </ul> </li>   <li>➤ <b>Impulso de iniciativas de desarrollo económico local mediante el fortalecimiento de los gobiernos locales y el diseño territorial de las políticas de fomento productivo</b></li> </ul>

**Fuente: Albuquerque (2010)**

En la figura 1, se resumen las dimensiones del desarrollo territorial desde un enfoque integrador, sistémico, donde el punto de partida de la estrategia de desarrollo territorial radica en el esfuerzo de movilización y participación de los actores locales en un determinado territorio, con la finalidad de fortalecer el capital social interno, lo que requiere necesariamente actividades de fortalecimiento tanto de los gobiernos locales, impulso de la cooperación público privada y de la coordinación eficiente de las diferentes instituciones públicas de los niveles central, provincial y municipal

**Figura 1 Dimensiones integrales del Desarrollo Territorial considerando los diferentes elementos del desarrollo**



Fuente: Albuquerque y Dini (2008)

La creación de redes de actuación, de vinculación se resaltan como importantes en el enfoque con la finalidad de aprovechar los recursos endógenos, este proceso de colaboración o creación de redes de actuación, implica un entramado social capaz de abordar los distintos problemas de manera integral, por lo tanto la participación público privada es crucial en el proceso del desarrollo territorial.

El PNUD (2005), incorpora una visión amplia al concepto del territorio especificándolo no solo como un espacio geográfico en sentido estricto, sino como una construcción social dinámica que se despliega a través de redes, instituciones y capital social, el cual cobra vida producto de las intervenciones de los actores económicos, sociales e institucionales. Quienes impulsan acciones, aprenden y proponen proyectos que puestos en marcha transforman el entorno.

El concepto de territorio expresa una realidad compleja de un entramado social donde es posible afirmar que es un recurso integrado por múltiples componentes, es el punto de encuentro y organización donde se facilitan formas de cooperación entre individuos, instituciones, agentes económicos y actividades, marcados por una identidad histórica, cultural y económica que implica pensar en diferentes niveles: el micro, relativo a la capacidad de las empresas y sus estrategias; el meso, referido a las instituciones y organizaciones de apoyo a la producción; el macro, encargado de asegurar condiciones generales de estabilidad nacional y de promover un marco regulatorio general; y el meta, donde se encuentran la identidad regional o local, los principios de los actores del territorio, sus competencias y, sobre todo, las capacidades locales para cooperar y dialogar, así como los valores y actitudes favorables al desarrollo y a la actividad empresarial bajo un enfoque de competitividad sistémica tal como lo sugiere Jörg Meyer-Stamer.(1996).

Por lo tanto el Desarrollo Económico Territorial , no es solo una labor vinculada a los esfuerzos planificadores de las autoridades locales; la clave de este en foque son la planificación y la toma de decisiones que se realizan, basadas en el potencial endógeno no equivale al fomento de la producción exclusivamente, es pensar de manera estratégica para, reducir barreras , ampliar oportunidades y diversificar de manera estratégica a fin de disminuir la vulnerabilidad económica, social, ambiental, cultural, política, y construir sinergia de manera global sobre la gestión, aprovechando los recursos y beneficios compartidos.

### **3.3. Competitividad local y desarrollo territorial**

La competitividad territorial parte de la integración de todos los recursos existentes en un entorno, de los elementos de un ecosistema, donde confluyen los diferentes agentes, actores y todo el entramado social y productivo regional. Por tanto la construcción de capacidades competitivas puede vincularse de hecho a las políticas locales, al desarrollo de una cultura territorial que integre los sistemas locales de empresas y que ayude a superar la situación de mayor deterioro de los espacios en rezago, es decir, si bien es cierto que son las empresas las que compiten, su capacidad de competir se puede ver reforzada si el medio facilita esta dinámica y si, por su parte, las empresas sienten la importancia de pertenencia. Iván Silva (2005)

En particular, es importante comprender que, desde lo local, la gestión pública puede inducir el desarrollo de redes de empresas organizadas con asiento en un particular territorio (clusters), donde la colaboración y la asociatividad de las empresas son elementos centrales para impulsar su competitividad. La palabra inglesa clusters se refiere a una concentración geográfica de empresas e instituciones, en la cual la interacción genera y sustenta ventajas competitivas. Hasta ahora no existe consenso sobre el equivalente en español del término. Se utiliza “agrupamientos industriales”, “distritos industriales” y “agrupaciones locales”, en ocasiones con significados levemente diferentes. Siguiendo prácticas de la CEPAL, se utilizará la expresión “aglomeraciones productivas”.

La idea principal es que por medio del desarrollo de tales aglomeraciones sería posible generar ventajas competitivas avanzadas (principalmente en materia de conocimiento e innovación), de particular relevancia para los grupos de pymes concentradas en un territorio. En otras palabras, hay pruebas convincentes de que mediante la acción colectiva organizada, en general, y la gubernamental, en particular, se podrían encontrar importantes fuentes de competitividad.

Porter (1991) ha señalado que la fortaleza y durabilidad de la capacidad de competir de las aglomeraciones productivas radica en su generación de conocimiento especializado y su capacidad de innovación. Estas fuentes “superiores” de competitividad surgen de la interacción entre empresas que son a la vez capaces de competir y de colaborar. En su particular modelo, la acción gubernamental es exógena: es decir, puede incidir (para bien o para mal) en la competitividad, pero no puede explicarla. La acción gubernamental ocupa en esa visión un papel similar al de la causalidad. Esta aproximación, sin embargo, es insatisfactoria para quienes conciben y llevan a cabo acciones colectivas y políticas públicas, particularmente, cuando hoy en día se rescata la necesidad de impulsar la articulación público-privada para potenciar el desarrollo de las organizaciones de empresas señaladas (Buitelaar, 2001a y 2001b).

### **3.4. Productividad y competitividad desde un nivel micro-meso del enfoque competitivo del desarrollo económico**

El desarrollo no exige exclusivamente acciones en un nivel macroeconómico, exige por tanto mejoras y cambios en el campo microeconómico vinculado a la actividad productiva, laboral, de gestión empresarial; así como también acciones en un plano meso económico o intermedio de la actuación de las administraciones públicas, vinculación y acuerdos sobre estrategias con los agentes socioeconómicos.

Las innovaciones tecnológicas y organizativas se vuelven de importancia estratégica en la búsqueda del desarrollo mediante la competitividad territorial, y es así como la introducción constante en la base productiva constituye, un

elemento determinante del incremento de la productividad y la competitividad. Es por tanto que en los niveles meta, micro, meso y macroeconómico donde se encuentran los principales desafíos de las implementaciones mediante un carácter sistémico.

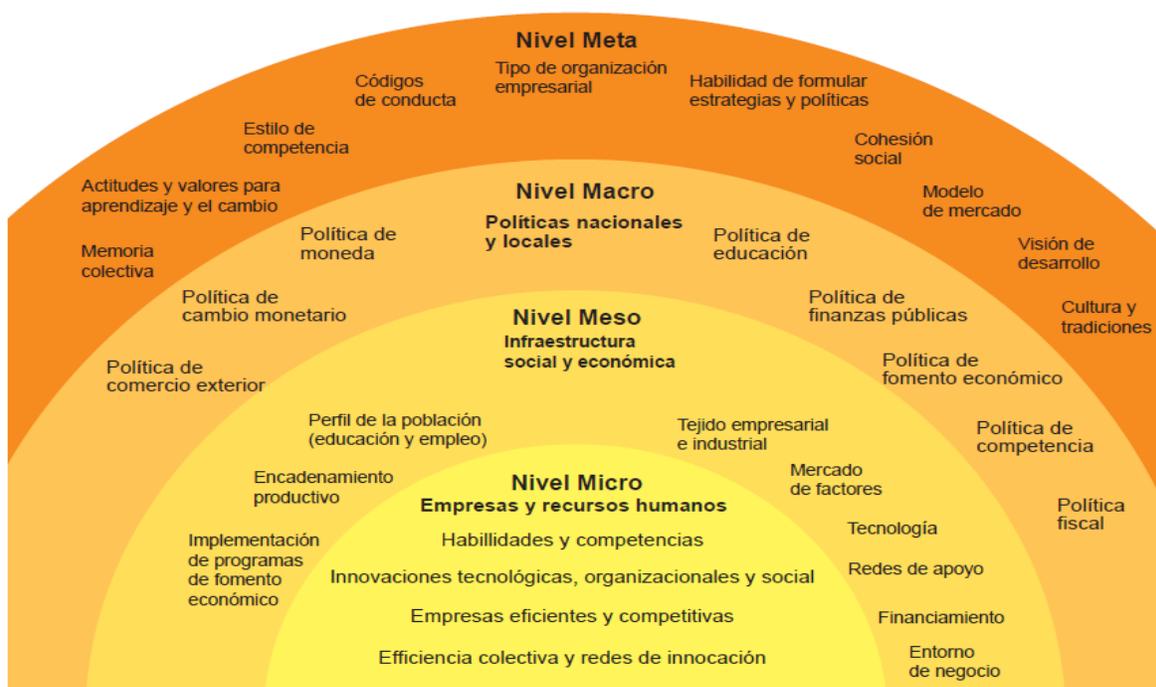
Algunos aspectos como la creciente globalización económica, el grado de exposición externa de las economías y las mayores exigencias de la pugna competitiva en los mercados, no hacen sino acentuar la necesidad de innovaciones o adaptaciones en estos niveles. Esto quiere decir que, si bien no todas las empresas tienen como objetivo el competir en los mercados internacionales, estos deben constituir siempre un referente obligado para introducir la suficiente tensión que estimule el incremento de la eficiencia productiva y la competitividad en los espacios donde las empresas despliegan sus operaciones. Alburquerque (2004).

Es importante por lo tanto definir la productividad como la relación entre la producción de bienes y servicios que se obtiene mediante un determinado sistema de producción y los recursos empleados para obtenerla, es decir, trabajo, capital, energía, materiales, tierra, información y tiempo, dicho concepto tiene a la base el aprovechamiento óptimo de los recursos, es decir la eficiencia en el uso para la producción de bienes y servicios. Tal indicador puede ser utilizado para referirnos a una empresa o un agrupamiento o conglomerado de empresas. Por lo que hay que tener en cuenta la productividad de todos los factores y recursos utilizados. Es necesario aclarar además que no es sinónimo de rentabilidad, ya que pueden obtenerse beneficios debido a alzas de precios aunque no existan incrementos de productividad real de los factores, y no depende sólo de las reducciones de costos sino, de la incorporación de mejoras orientadas por la calidad y la capacidad de responder de forma apropiada a la demanda de los consumidores.

La calidad induce la búsqueda de nuevas soluciones tanto a nivel de producto como de proceso productivo que, a menudo, inciden al sugerir soluciones originales en relación con los materiales utilizados, los diseños empleados, lo cual permite aumentar la eficiencia de los factores productivos. Es en esta condición donde logra importancia significativa el concepto dado que el aumento del ingreso y el bienestar social dependen, entre otros factores, de los incrementos, el cual es resultado de la mejora de la eficacia, calidad de los recursos humanos.

La productividad por tanto combina, conocimientos técnicos, superior calificación de los recursos humanos, mejoras de la gestión y organización empresarial, y adecuado entorno social e institucional en cada territorio, en la siguiente figura se muestran los cuatro niveles considerados en la competitividad

**Figura 2, Niveles de consideración en la competitividad del Desarrollo Económico Local**



Fuente: GTZ, Experiencias, metodologías e instrumentos para el Desarrollo Local en Centro América.

- **En el nivel meta** se refiere al impulso de la capacidad de animación social y la concertación de actores locales, a fin de incorporar una estrategia territorial consensuada. Para ello se requiere impulsar la asociatividad y la participación efectiva de la ciudadanía en el territorio, avanzar en la modernización de las administraciones públicas locales e incorporar una gestión pública innovadora, y promover la cultura creativa y emprendedora local, entre otros aspectos sustantivos.
- **En el nivel micro** se refiere a las actividades encaminadas a garantizar la incorporación de innovaciones tecnológicas, organizativas y de gestión en las actividades productivas y tejido de empresas locales. Entre estas actividades se cuentan la gestión empresarial, la gestión de la innovación, la creación de redes de cooperación empresarial y tecnológica, la constitución de un sistema territorial de formación de recursos humanos, y la vinculación entre lo productivo, empresarial, público institucional y sector de conocimiento, para conformar un territorial de innovación.

- **En el nivel meso** se refiere a la necesidad de intermediar para crear un entorno territorial favorable a las innovaciones, integrando de ese modo las políticas sectoriales según las directrices de las correspondientes estrategias territoriales. Figuran entre las actividades de este nivel meso el aliento de la cooperación público privada, la coordinación institucional eficiente entre los diferentes niveles de las administraciones públicas y entre los distintos departamentos de las mismas, el fomento de redes de cooperación empresarial, y la creación de instituciones compartidas para la gestión y gobernanza de las estrategias territoriales (agencias de desarrollo económico local, agencias de empleo, pactos y acuerdos territoriales por el desarrollo, el empleo y el medioambiente local, entre otras).
- **El nivel macro** se refiere al aseguramiento de las condiciones generales de estabilidad de la economía y la adecuación de normas y marco regulatorio general apropiado para el desarrollo en los diferentes territorios de un país. Cabe citar en este caso, el desarrollo del proceso de descentralización (que puede y debe ayudar a eliminar niveles de centralismo burocrático excesivo desde la cúspide del nivel de la Administración central), el conjunto de políticas públicas como las políticas monetaria, fiscal, presupuestaria, comercial y de competencia, laboral, y medioambiental, además del acceso al crédito (banca de desarrollo regional y territorial), o la política de igualdad de género, entre otras.

En la figura 3, se muestran los diferentes factores impulsores de la productividad y competitividad en los cuatro niveles de acción: Meta, Micro, Meso y Macro, donde la competitividad se sustenta inicialmente en los factores explicativos de la productividad, esto es, en la incorporación de progreso técnico organizativo en la actividad productiva, lo cual depende esencialmente de la gestión empresarial, la infraestructura tecnológica disponible, la calidad de los recursos humanos, las relaciones laborales, el nivel de vinculación existente entre los sistemas de educación y capacitación así como el sistema productivo y empresarial. Alburquerque, Dini (2004).

**Figura 3. Factores impulsores de la productividad y la competitividad**



**Fuente: Enfoques del Desarrollo Económico Local, OIT, Albuquerque**

Por lo tanto el proceso de competitividad implica necesariamente una relación que concrete una dirección insumo-producto – insumo, es decir un carácter sistémico o estructural como lo denominan algunos autores, puesto que las empresas no pueden enfrentarse solas a la pugna competitiva del mercado, dada la dependencia de otros aspectos tales como:

- Disponibilidad de los servicios de desarrollo empresarial
- La dotación de infraestructura básica
- La naturaleza y magnitud de la investigación y desarrollo para la innovación (I+D+i)
- La formación en gestión empresarial
- La vinculación del sistema educativo y de capacitación de recursos humanos con los requerimientos productivos y empresariales territoriales
- La red de proveedores y competidores locales
- El nivel de exigencia de los usuarios locales
- El grado de interacción creativa entre el sector público y los agentes sociales.

Por lo tanto la competitividad empresarial depende de tres tipos de actuaciones:

1. Las realizadas al interior de la empresa en la búsqueda de eficiencia organizativa y calidad en la producción
2. Las llevadas a cabo con la red de proveedores y clientes que conforma la “trama productiva” o cadena de valor a la que pertenece la empresa
3. Las orientadas a construir el “entorno territorial” propicio para el acceso a los servicios de desarrollo empresarial.

Lo cual determina el nivel de participación en el mercado y las relaciones establecidas en la pugna competitiva, por lo que la empresa nunca actúa en el vacío, se apoya siempre en la oferta de recursos estratégicos existentes en el territorio, tales como la dotación de infraestructuras básicas, los recursos humanos cualificados, un sistema de salud eficiente, un sistema de investigación aplicada para el desarrollo centrado en los problemas relevantes del sistema productivo local, la oferta de servicios de desarrollo empresarial, el asesoramiento para el acceso al crédito; líneas de financiamiento, régimen fiscal apropiado para las micro, pequeñas, medianas empresas; al respecto Mazzonis (2006) establece sobre los actores del territorio y su articulación, que no se puede ver solo a la empresa sino que es necesario incluir también a los organismos dentro del núcleo productivo que poseen representatividad para dialogar con otros sectores.

### **3.5.El asocio público privado en el nivel local y el impulso de las cadenas productivas y de valor**

El Desarrollo Económico Territorial y todas sus dimensiones busca la articulación, la movilización y participación de los actores territoriales públicos y privados, es decir al Estado en sus diferentes niveles, los entes representativos del sector productivo, la academia y la sociedad civil organizada, bajo un enfoque sistémico implica la participación directa, mediante la cooperación, el dialogo y la apuesta en marcha de proyectos de beneficio colectivo, considerando un enfoque desde abajo.

La importancia del diálogo y la cooperación público- privada buscan fortalecer el papel que cada uno juega y hacer uso de lo que cada uno puede aportar, con la mirada puesta en el aprovechamiento de las oportunidades y potencialidades del territorio. Este proceso de diálogo debe ser institucionalizado para mantener un nivel adecuado de articulación, coordinación e involucramiento. (PNUD)

Por lo tanto el diálogo público-privado es el catalizador para un proyecto territorial común, con el que se van desarrollando instituciones adecuadas a este; se genera o mejora la infraestructura apropiada, la investigación pertinente y las políticas públicas que promueven la capacidad de creación de unidades productivas que aprovechan las oportunidades de cada cadena, sector o industria.

El asocio público-privada es un proceso que precisa aprendizajes de los actores en el diálogo y en la construcción de consensos. Procurar el desarrollo económico desde lo local implica construir un círculo virtuoso donde se fortalezcan las autoridades locales, se potencie la gestión empresarial y se robustezca el papel de la academia.

Es así como el estado Salvadoreño y con la finalidad de generar y propiciar inversión privada y especialmente incentivar inversiones extranjeras directas en proyectos de infraestructura y servicios públicos de interés colectivo de una manera más eficiente, aprobó la Ley de Asocio Público Privado, la cual busca reducir los trámites burocráticos y crear un ambiente de mayor estabilidad y seguridad jurídica para todos aquellos/as que tengan interés de aportar en conjunto con el Estado, recursos económicos y de conocimiento en el sector público Salvadoreño. (Romero)<sup>5</sup>.

Dado el marco regulatorio y cuando los actores empiezan a participar conjuntamente, entienden la interdependencia de sus papeles y crean un círculo virtuoso que multiplica el efecto positivo de su labor y provoca un proceso ampliado de rendimientos crecientes, siendo el territorio el punto de encuentro de todas la sinergias sobre temas de confluencia (sociales, culturales, ambientales ), es decir, nos solo se intercambian precios y cantidades; sino también, información, cultura y estrategias; generando aprendizajes e interdependencias.

### **3.6. Cadenas productiva y de valor**

El concepto de fomento de una cadena de valor está orientado a coordinar la estructura dentro de la cadena y establecer reglas de juego entre los actores de esta. Su objetivo es tomar medidas consensuadas para mantener la competitividad del subsector en los diferentes mercados locales, nacionales e internacionales. La utilidad para el sector privado es alcanzar y mantener la competitividad; y para el sector público, intentar la inclusión de los pequeños productores y la redistribución de las ganancias en la cadena. Esto significa que el enfoque se convierte en un instrumento de la política de desarrollo socioeconómico.

Una característica importante que distingue una cadena de valor de una productiva es que en la primera existe al menos un nivel medio de confianza entre los actores que participan de ella. Esto permite que cada actor confíe en que los otros van a cumplir con sus funciones, y alcanzar metas que no podrían lograrse, o requerirían mayor tiempo o inversión, de manera individual

---

<sup>5</sup> Disponible en: <http://romeropineda.wordpress.com/2013/06/05/ley-de-asocio-publico-privado/>. Consultado el 28 de Diciembre del 2013.

Las cadenas productivas existentes tienden a ser ineficientes tanto en temas de competitividad como en la función de generar riqueza en zonas rurales. También son proclives a concentrar la información y el poder en pocas manos, a reproducir una actitud de desconfianza entre los actores, promoviendo una competencia con base en los precios para productos básicos en un contexto de mercados poco exigentes y donde se premian los intereses individuales sobre los intereses de la cadena vista en su integralidad.

Una cadena de valor se diferencia de una cadena productiva por varias razones:

1. Existe una visión común entre los actores para el futuro.
2. Los participantes reconocen su interdependencia frente a los otros.
3. Responde a una oportunidad específica de mercado y de los consumidores.
4. Busca diferenciar el o los productos de la cadena en términos de valor.
5. Genera un compromiso compartido entre los actores y niveles crecientes de confianza

El cuadro 2, resume con mayor detalle las diferencias específicas, donde puede contrastarse el nivel estructurado y sistemático que estas requieren, por lo que exponen un nivel de formalidad en cuanto exigen de sus participantes un sentido de pertenencia, para el que se debe compartir la información necesaria, objetivos y visión de desarrollo, más que el mero hecho de maximizar las ganancias individuales, tal diferencia muestra la importancia de los procesos generadores de valor, donde la información fluye en los diferentes niveles de manera horizontal.

**Cuadro 2, Diferencias específicas entre una cadena productiva y una cadena de valor según criterios**

<b>Criterio</b>	<b>Cadena Productiva</b>	<b>Cadena de valor</b>
Propósito	Competitividad de los actores	Competitividad sistémica de la cadena y visión de largo plazo
Orientación	Liderada por la oferta y enfocada en el suministro de un producto de un eslabón a otro	Orientada por la demanda y enfocada en las funciones a lo largo de la cadena
Objetivo	Maximizar ingresos en el corto plazo y/o minimizar costos, sin importar consideraciones no económicas	Agregar valor por productividad, calidad, trazabilidad y diferenciación
Visión	Relaciones comerciales y de provisión de servicios de corto a mediano plazo	Relaciones comerciales y de provisión de servicio de mediano a largo plazo, con beneficios mutuos (relaciones ganar-ganar)
Estructura Organizativa	Actores independientes	Actores que reconocen su interdependencia y apuestan al fortalecimiento de sus procesos organizativos
Tipo de relaciones entre los actores de la cadena	Bajo nivel de cooperación y confianza ya que, según su nivel de poder y legitimidad, establecen las reglas o cumplen con estas	Medio o alto nivel de cooperación y confianza a partir de la definición clara y transparente de normas, estándares y reglas
Flujo de información	Bajo y limitado a las transacciones comerciales	Pertinente, relevante y oportuno para el desarrollo efectivo de las funciones que desempeñan los diferentes actores

Fuente: Consorcio de Consejo Provinciales del Ecuador

### **3.6.1. Cadena productiva**

La cadena productiva es un concepto que proviene de la escuela de la planeación estratégica. Según esta, la competitividad de una empresa se explica no solo a partir de sus características internas a nivel organizacional o micro, sino que también está determinada por factores externos asociados a su entorno. En tal sentido, las relaciones con proveedores, el Estado, los clientes y los distribuidores, entre otros, generan estímulos y permiten sinergias que facilitan la creación de ventajas competitivas. Landaverde (2011)

El concepto de cadena productiva se refiere a las funciones de producción, transformación, comercialización y consumo que realizan diferentes actores (personas u organizaciones formales o informales). Estas personas se relacionan mediante una serie de transacciones (monetarias o no monetarias), las cuales permiten el flujo de productos desde la provisión de insumos y materias primas, hasta el consumidor final, así como diferentes niveles de transformación y agregación de valor. Gottret (2007)

Desde un ámbito rural, enfocada en las actividades primarias de producción, el Servicio de Gestión del Conocimiento para América Latina (ASOCAM) sostiene que una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones, de producción, transformación, comercialización de un producto, en un entorno determinado.

Pero es necesario reiterar que en un enfoque sistémico las empresas no son entes aislados, sino que desarrollan sus actividades formando parte de un entramado más complejo, a través de cadenas de relaciones (o eslabonamientos) de proveedores y clientes que van desde la utilización de materias primas básicas hasta la producción de bienes o servicios finales destinados a los mercados. Asimismo se ha señalado en que la productividad y la competitividad dependen de la calidad de las relaciones de la cadena productiva y de las características del entorno territorial donde se localizan sus elementos.

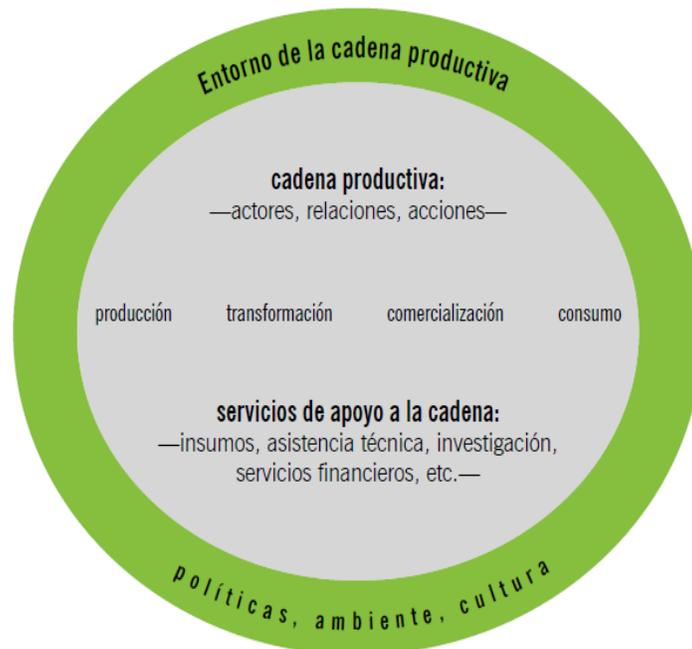
Esta visión en términos de cadenas productivas ofrece ventajas sustantivas, ya que:

1. Permite identificar los eslabonamientos productivos susceptibles de innovación y la necesidad de atender nuevas actividades y empleos para incorporar elementos de diferenciación en la cadena productiva.
2. Hace posible el seguimiento y control de calidad a lo largo de la cadena productiva.
3. Incorpora una visión estratégica e integrada, que facilita la toma de decisiones de política de desarrollo económico y empleo local.

4. Asimismo, este enfoque sugiere el tránsito desde las estrategias empresariales basadas en la reducción de costes y ampliación de escala hacia las estrategias basadas en la mejora de la calidad, la diferenciación y la sostenibilidad ambiental de los productos

Las cadenas productivas se pueden desarrollar a diferentes escalas: local, nacional, e internacional; en la figura 4, se muestran los entornos donde se encuentran los actores, las relaciones entre los diferentes agentes y las acciones desarrolladas.

**Figura 4, Entorno de la cadena productiva, factores determinantes en su funcionamiento**



**Fuente: El Servicio de Gestión del Conocimiento para América Latina ASOCAM, ¿Cómo hacer análisis de cadenas?, metodologías y casos.**

### 3.6.2. Cadena de valor

El concepto de cadena de valor parte de la definición de cadena productiva dada anteriormente, pero se diferencia por su propósito, objetivo, visión y orientación, así como por la naturaleza de su organización y las relaciones entre los actores que participan de ésta. Las cadenas de valor están orientadas por la demanda y buscan la competitividad como sistema, con una visión de sostenibilidad económica, social y ambiental. Lo anterior mediante la agregación de valor por productividad, calidad, trazabilidad, diferenciación, así como por medio de relaciones comerciales y de provisión de servicios de largo plazo que permitan relaciones comerciales y precios más estables a lo largo de la cadena.

Este concepto además comprende la secuencia de actividades dependientes y relacionadas que son necesarias para poner un producto en competencia, a lo largo de diferentes fases de producción, para distribuirlo a sus consumidores finales y, por último, para su desecho o reciclaje. De este modo, las cadenas de valor son entidades complejas donde la producción es tan sólo uno de varios enlaces que añaden valor a lo largo del proceso, que pueden incluir todo un rango de articulación dentro de cada eslabón y dentro de otras cadenas. Los productores intermedios pueden además proporcionar insumos en el proceso. Iglesias D. (2002)

En un sentido más amplio una cadena de valor se refiere a los vínculos comerciales y los flujos de insumos, productos, información, recursos financieros, logística, comercialización y otros servicios entre proveedores de insumo, procesadoras, exportadores, minoristas y otros agentes económicos que participan en el suministro de productos y servicios a los consumidores finales Peña et al (2008)

Existen dos formas de representar una cadena de valor, una de tipo cuantitativo y la otra de tipo cualitativo:

1. **La cadena de valor cualitativa** Es tan solo una descripción de los eslabones y de los actores presentes en cada uno de ellos, de los procesos de las transacciones que ocurren a lo largo de la cadena; esta representación permite identificar restricciones y cuellos de botella, así como desafíos y oportunidades para el crecimiento y expansión de la cadena. Jansen y Torero (2006)
2. **La representación cuantitativa**, permite profundizar sobre cómo y cuándo el valor final de un producto se genera en cada una de las distintas etapas de la cadena y evaluar cómo se distribuye el valor entre los distintos actores que participan en esta. Permite también cuantificar el impacto de los cuellos de botellas; por consiguiente, tener una idea concreta de la importancia absoluta y relativa, a una cadena óptima. Jansen y Torero (2006)

Para Iglesias D. (2002) existen varios elementos que describen una cadena de valor entre los que menciona:

- a. Es una red estratégica de organizaciones/empresas independientes - productores, procesadores, distribuidor mayorista y minorista (quienes reconocen la necesidad mutua de trabajar juntos para identificar objetivos estratégicos), están dispuestos a compartir los riesgos y los beneficios que esto conlleva, e invertir tiempo, energía y recursos para realizar el trabajo articulado .Amanor Boadu, (1999).
- b. Es trabajar desde la demanda antes que de la oferta; su propósito primario es responder más efectivamente a las necesidades del mercado a través de la cooperación, comunicación, y coordinación.
- c. Requiere el compromiso de todos los participantes en el control de los factores que afectan la calidad y consistencia del producto, inclusive la coordinación de la producción, procesamiento, distribución, o publicidad y exposiciones.
- d. Es sensible a las necesidades cambiantes del consumidor. El flujo de información oportuna del consumidor a otros eslabones de la cadena habilita que los cambios sean hechos rápidamente para proteger o para incrementar la cuota de mercado. Si por ejemplo los modelos de compra cambian, y el producto es más demandado el martes que en la fecha tradicional de la entrega de los jueves, un cambio en la fecha de entrega tendrá como resultado ventas más altas.
- e. Ofrece la seguridad de negociar con otros miembros de la cadena. Ellos trabajan juntos en desarrollar objetivos y metas comunes; elaborando una estrategia y un sistema de monitoreo de lo acordado en toda la cadena. La confianza y la cooperación resultantes crean un ambiente en el cuál los productos son de alta calidad y llegan al consumidor oportunamente.
- f. Implica altos niveles de confianza entre las partes de la alianza; no hay espacio para una actitud de rivalidad hacia los productores o hacia los compradores. La competencia por precios y condiciones de entrega más ventajosa no está presente entre los productores dentro de la alianza, sino contra otros productores, procesadores, o distribuidores fuera de la cadena de valor.
- g. Una cadena de valor no es una panacea para el éxito del negocio. No absuelve a los productores de la necesidad de conocer o ser sensible a las necesidades de los consumidores. Como todas las cosas que facilitan el

éxito en los negocios, requieren de un trabajo duro, dedicación y un entendimiento de las necesidades de aquellos con quien se ha formado la alianza o la red. En esencia, es un marco de referencia o estructura para mejorar la comunicación y coordinación en las transacciones de negocios. Una alianza con otras empresas en la cadena, ayuda a asistir a los negocios individuales para lograr las metas que ellos no podrían alcanzar por si solos. Una cadena de valor exitosa debe proporcionar una ventaja competitiva en el mercado y una oportunidad de mantenerla a través de responder a las necesidades del mercado.

Es en este sentido surgen diferentes enfoques sobre el abordaje de una cadena de valor para ello en cuadro 3, se muestran algunos de los diferentes enfoques utilizados para la promoción, según el ámbito de aplicación que va: desde lo nacional, sectorial, industrial, empresarial, hasta lo local municipal, rural, esta aplicación sustentada en diferentes experiencias se ventilan para la consolidación de modelos “híbridos” en relación a las características de cada región o sector de aplicación.

**Cuadro 3. Enfoques más utilizados en la promoción de cadenas de valor Aspectos relevantes del área de su aplicación y campo de acción**

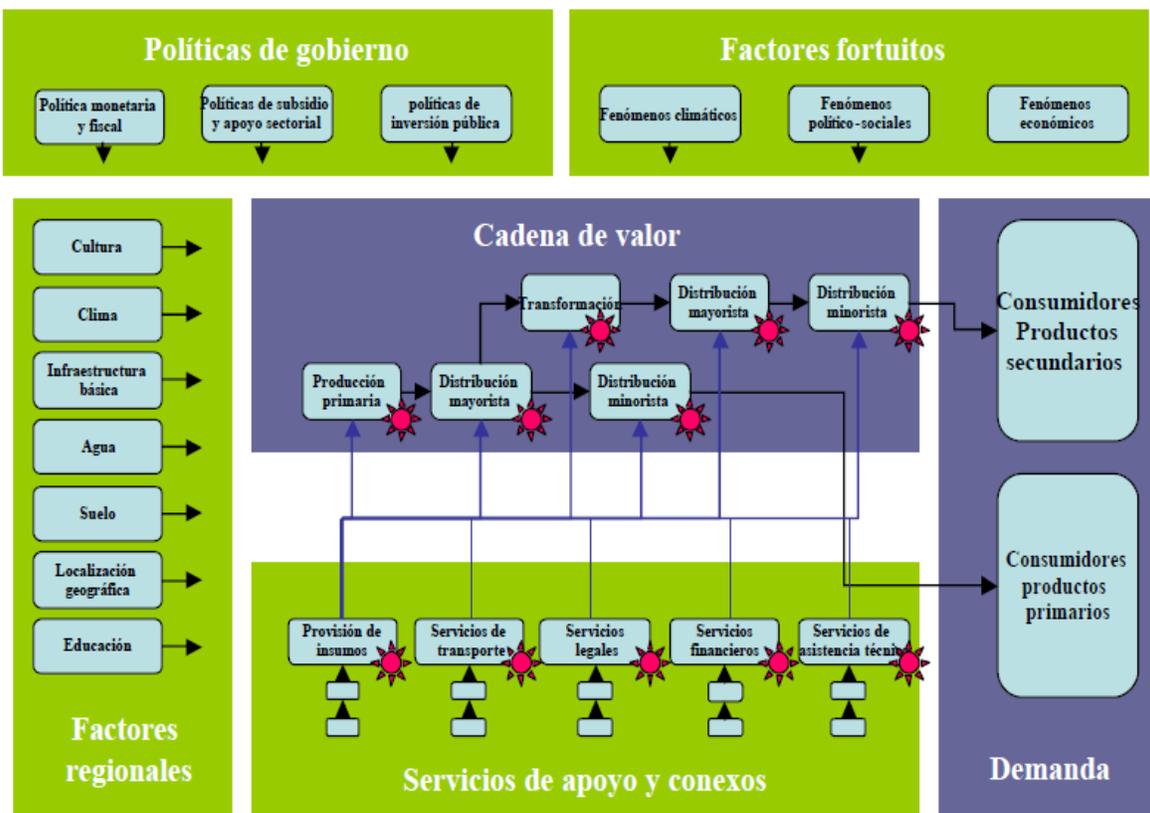
ENFOQUES DE ABORDAJE DE CADENAS DE VALOR	AREA DE UTILIZACIÓN	CAMPO DE APLICACIÓN
CADENAS PRODUCTIVAS (EMBRAPA)	PROSPECCIÓN DE DEMANDAS TECNOLÓGICAS	NACIONAL SECTORIAL
SISTEMAS DE VALOR (PORTER)	INDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS	SECTORIAL
CLUSTER O REDES INDUSTRIALES (EE.UU)	IDENTIFICACIÓN DE OP. DE INTEGRACIÓN	SECTORIAL INDUSTRIAL
SISTEMAS CLIENTE- PROVEEDOR (CALIDAD TOTAL)	IDENTIFICACIÓN DE “PROBLEMAS DE CALIDAD”	INDUSTRIAL EMPRESARIAL
PADER-COSUDE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	PROSPECCIÓN DE INVERSIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS	LOCAL MUNICIPAL
GTZ-CATIE ORGANIZACIÓN Y PROYECCION EMPRESARIAL (RURAL) , MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	IDENTIFICACION DE VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS, ENFOQUE ENDÓGENO DEL DESARROLLO	MICROEMPRESARIAL - COMUNITARIO

Fuente: Elaboración propia.

Una cadena de valor es, entonces, un conjunto interactivo de actores económicos, articulados en diversos procesos productivos desde la provisión de materias primas, transformación y comercialización, basados en la demanda del mercado consumidor bajo principios de competitividad, equidad y sostenibilidad. EMBRAPA (1999).

Porter (1985) por su parte define una cadena de valor como el conjunto de actividades que una organización debe desarrollar para llevar un producto, desde el productor hasta el consumidor en un sistema de negocios, es así que las cadenas de valor facilitan la creación de alianzas productivas, permitiendo el uso más eficiente de los recursos, resaltan el papel de la distribución y el mercadeo como factores claves de una mayor competitividad, facilitan el flujo de información entre los actores, ayudan al desarrollo de soluciones de manera conjunta con la identificación de problemas y cuellos de botella a lo largo de la cadena. En la figura 5, se pueden observar los diferentes eslabones que componen la cadena de valor y los distintos ámbitos en la que se desenvuelve.

**Figura 5. Funcionamiento de la cadena de valor con un enfoque ampliado considerando factores endógenos y exógenos al funcionamiento de la cadena de valor**



Fuente: EMBRAPA 1999

El desarrollo de cadenas de valor requiere que los actores de esta cedan y cooperen para alcanzar un nivel funcional de compromiso, que permita desarrollar procesos de colaboración estratégica entre éstos para su mutuo beneficio. Este nivel de cooperación se da a partir de la definición de normas, estándares y reglas, y su cumplimiento, dado que los actores reconocen su interdependencia y buscan la construcción de relaciones de largo plazo. Esto permite establecer relaciones más transparentes y equitativas, las cuales están basadas en niveles altos de confianza.

Por otro lado el CATIE plantea otro enfoque sobre los puntos y escalas de entrada para la implementación de la cadena de valor que considera los espacios y agentes intervinientes en el proceso de desarrollo esta que de manera macro y micro identifica los actores y agentes claves dinamizadores en una apuesta integral evidencia los diferentes niveles en el proceso de articulación y el papel específico de cada uno, estableciendo el nivel nacional, territorial, empresarial y organizaciones de productores, en la figura 6 se muestran las diferentes escalas y puntos de entrada en la implementación del enfoque de cadena de valor, lo que advierte su magnitud en cuanto representa o aglutina a diferentes sectores.

**Figura 6: Diferentes actores intervinientes en la cadena de valor, aspectos de su participación y enfoque de atención**



**Fuente CATIE. Escalas y puntos de entrada para la implementación**

líderes con un alto poder, legitimidad e interés en el desarrollo de la cadena, el enfoque se fomenta principalmente con el objetivo de desarrollar proveedores y asegurar la trazabilidad del producto.

El enfoque, como se muestra en la Figura 6, puede tener diferentes puntos de entrada para su implementación práctica. Desde una dirección sectorial promovido por el Estado o por el mismo gremio cuando éste suficientemente desarrollado, esta visión tiene como principal objetivo mejorar la competitividad del sector, de manera que éste contribuya al desarrollo socioeconómico del país. Desde un enfoque puramente empresarial, el cual es generalmente promovido por empresas

La cooperación para el desarrollo en algunos casos también ha venido apoyando el enfoque desde este punto de entrada con el objetivo de mejorar la efectividad de sus acciones y asegurar su sostenibilidad. Por otro lado, como se mencionó anteriormente, el enfoque también ha sido ampliamente promovido, principalmente por la cooperación y últimamente también por el Estado

También, desde un enfoque territorial, los gobiernos locales, y donde existen las plataformas locales de desarrollo, han mostrado interés en la promoción del enfoque de cadenas de valor con el objetivo de contribuir al desarrollo económico territorial sostenible. Una de las principales decisiones a tomarse cuando se busca vincular el enfoque de cadenas de valor con enfoques territoriales es qué las cadenas de valor se deben promover, lo cual necesariamente es una decisión basada en un grupo de criterios. Los cuáles deberían incluir al menos una evaluación de la demanda del mercado para el producto, el potencial agroecológico del territorio para la producción, así como su factibilidad tecnológica, económica y ambiental. Gottret (2007).

La Cooperación Técnica Alemana Deutsche (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, GTZ por sus siglas), ha trabajado ampliamente el enfoque de cadenas de valor habiendo desarrollado una metodología adaptable a diferentes espacios y aplicada por diferentes países en diferentes regiones del mundo. La dicha metodología se denominada ValueLinks (ver guía metodológica de facilitación en cadenas de valor), es usada en proyectos de desarrollo o agencias públicas que promuevan agro-negocios específicos, artesanías o sub-sectores productivos de la economía. En la figura 7 se expresan los diferentes puntos de encadenamientos, las fases del proceso y la secuencia del desarrollo.

**Figura 7. Esquema operativo de la implementación y funcionamiento de una cadena de valor, bajo el enfoque de la metodología ValueLinks de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ)**



Fuente: Elaboración propia

### 3.6.2.1. Utilidad de la cadena de valor

El mercado alimentario se distingue por productos de características diferenciadas para satisfacer o adaptarse a distintos segmentos de consumidores. No solo los atributos tangibles de los productos como gustos, texturas, contenido nutricional, el precio, importan a los consumidores, sino también las cualidades intangibles como la seguridad alimentaria, el bienestar animal, lo concerniente al medioambiente, etc. Están ganando importancia rápidamente. Hay una necesidad de participación o articulación de la cadena agroalimentaria que permite a dicha industria responder competitivamente a las diversas necesidades del consumidor. (Cuervo-Cazurra, 2007)

La habilidad de garantizar la provisión de productos de alta calidad depende del compromiso de todos los participantes en la cadena de valor y requiere cooperación desde el productor hasta el distribuidor. Este es uno de los aspectos claves para formar parte, tal espacio proporciona un marco de referencia para facilitar la comunicación y la resolución de problemas, para construir la eficiencia y el compromiso de estándares de alta calidad.

La habilidad de las empresas para intercambiar información en forma oportuna permite el desarrollo de planes estratégicos que responden a las demandas cambiantes del consumidor (Hult et al 2007). Es así como los miembros de la cadena de valor se benefician a través de la seguridad de la relación que ellos han establecido; es decir, el compromiso de un grupo de productores de suministrar productos de alta calidad, beneficia a otros miembros de la cadena. La participación del productor reduce la incertidumbre sobre la calidad y cantidad del producto para su posterior procesamiento y distribución. Los costos de transacción se reducen a causa del desarrollo de las relaciones comerciales a largo plazo y estables.

### **3.6.2.2. Inicio de la cadena de valor**

En muchos casos la fuerza impulsora detrás de la formación de una cadena de valor viene de parte de un solo actor /empresa o un grupo de miembros en un punto en la cadena, Dietmar (2003) denomina a este actor el “disparador o iniciador”.

El iniciador pueden ser o estar vinculados a diferentes actores como los iniciadores del proceso que podría ir desde el minorista que reconoce la necesidad del mercado y construye relaciones a plazo largo con los proveedores, en este sentido también puede ser un productor o un grupo de productores que es conducente a reconocer la necesidad de la cooperación y los beneficios mutuos de asociaciones con un procesador y un distribuidor, o podría ser un procesador o un mayorista. Al respecto Bouma, (2000) citado por Trejos (2011), establece que lo importante no es que parte es la iniciadora de la cadena de valor, con tal de que todas las partes reconozcan la necesidad para la relación y estén dispuestos a trabajar en forma cooperativa para lograr sus objetivos.

El iniciador de la cadena de valor quizá comience organizando un grupo paraguas de representantes de la cadena agroalimentaria, si el grupo concuerda que hay expectativas de beneficios trabajando juntos en una forma más estrecha, ellos quizás empleen a un tercero para manejar el proceso de formalizar la nueva alianza.

### **3.6.2.3. Alcances de una cadena de valor**

Las cadenas de valor permiten a las unidades económicas o emprendimientos el poder tomar decisiones en conjunto, con otras empresas para reducir el riesgo e incrementar los beneficios que de la actividad resulte. Además permite realizar un trabajo de planificación y cooperación de información, mercado y estructura de costos referida los diferentes factores e insumos para la producción, que se comparten para maximizar las ganancias y la competitividad de la cadena

Un importante objetivo radica en consolidar el interés de los pequeños productores para conseguir economías de escala, sea esta para la compra de insumos o para la venta de productos, lograr condiciones y poder negociar con los grandes comerciantes, proveedores, minoristas y otros estratégicos en la identificación del mapeo. Además esta permite a los participantes mejorar sus productos, innovarlos y diversificar según las demandas del mercado. Por otro lado contribuye a reducir los costos de transacción, aumentar y mejorar los ingresos, aumentar el flujo de información entre diferentes eslabones y mejora la transferencia tecnológica. Peña (2008)

### **3.7. El enfoque de cadena de valor y la construcción y promoción del municipio productivo**

Tradicionalmente se han planteado tres formas diferentes de enfocar y promover el desarrollo de una determinada área: actuar sobre los factores externos que ayudan a la consecución de mayor crecimiento y riqueza, tales como la promoción de la inversión externa, ya sea pública o privada; promover el desarrollo endógeno mediante el aprovechamiento de los recursos y potencialidades de la propia zona; o, finalmente, diseñar políticas que combinaran ambos esfuerzos. (ILPES 1998).

Los diferentes enfoques que se han planteado sobre la promoción del desarrollo han buscado el progreso y desarrollo económico, generalizado para los territorios, la población y el país en general; desde esta óptica la adopción de estrategias y medidas encaminadas a tal logro son diversas, con casos exitosos y fracasos en su aplicación en la región latinoamericana. Landaverde (2013)

El Desarrollo Económico Municipal, es un proceso de verdadera generación de cambio en las actitudes y la voluntad de la población y sus instituciones para construir una nueva mentalidad que permita encarar la modificación sustancial de la situación de pobreza a partir de un planteamiento gestado por la sociedad local dirigido a la consecución de una visión estratégica del futuro mediante acciones concretas de corto plazo, utilizando con eficiencia las condiciones y fortalezas de su entorno, aprovechando las oportunidades que brinde el espacio territorial, particularmente en relación a los mercados de bienes y servicios. En otras palabras, pensando de manera global para actuar en local. Garafulic et al (2004)

La propuesta de Municipio Productivo aspira a ser una alternativa que atraiga el desarrollo basándose en dos pilares: Asociatividad y Normalización; a partir de la productividad sostenible en los medios rurales del país. La búsqueda de la articulación de negocios con enfoque de mercado desde la oferta productiva de las zonas rurales de menor desarrollo, hacia otros espacios mayores, nacionales o internacionales, con la finalidad de generar nuevas oportunidades de crecimiento económico y de desarrollo social, se vislumbran desde este nuevo enfoque.

### **3.7.1. El enfoque del municipio productivo**

Un municipio productivo es una propuesta metodológica para la elaboración de una agenda de responsabilidad compartida que busca la promoción de productores con el objetivo de generar empleo e ingresos en un municipio, es la articulación intergubernamental que empodera a la autoridad local y la convierte en el agente de cambio para el desarrollo productivo con un enfoque territorial. Uno de los aportes más significativos y novedosos del modelo, radica en el acercamiento e introducción del empresario, clave en el proceso de desarrollo territorial, al escenario de la producción local.

Zubieta et al (2004) describe el “Municipio Productivo” como aquel en el que la ciudadanía tiene mayores posibilidades de obtener un empleo digno y un ingreso que les permita satisfacer sus necesidades. Esto es, donde la población goza de un mejor y más alto nivel de vida. Esta mejora está directamente relacionada con el incremento de los niveles de inversión privada destinadas a aprovechar el potencial del municipio y las oportunidades de mercado.

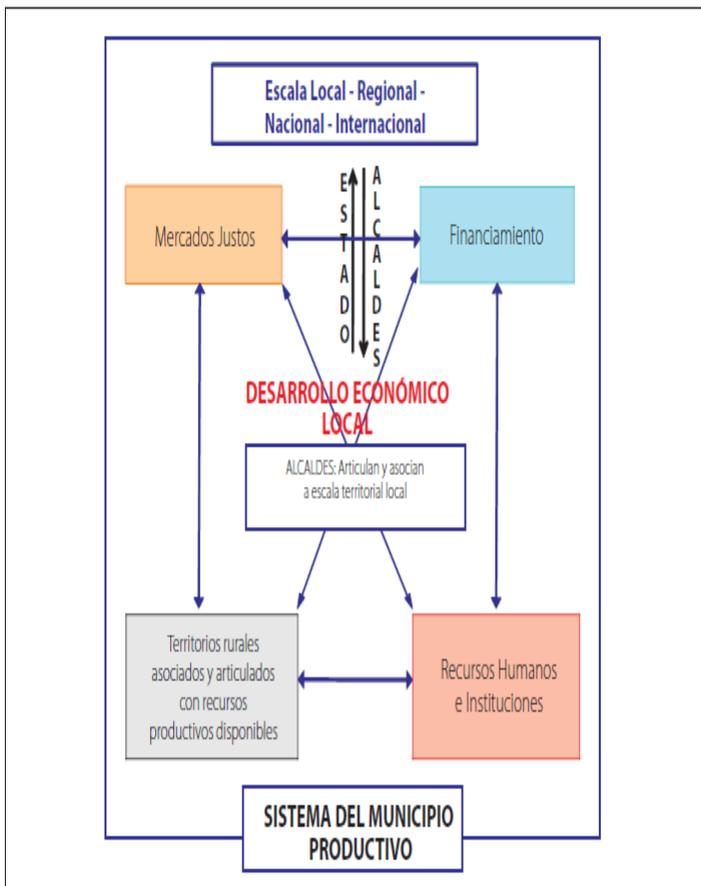
Según la propuesta de trabajo del proyecto de Promoción al Desarrollo Económico Rural (PADER), un esfuerzo conjunto de la agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación - COSUDE y el gobierno Boliviano, plantean y establecen que un municipio productivo es una propuesta metodológica para la elaboración de una agenda de responsabilidad compartida que busca la promoción de productores con el objetivo de generar empleo e ingresos dicha jurisdicción. Como resultado de la implementación de una política pública de promoción económica.

Además busca articular negocios con enfoque de mercado desde la oferta productiva de las zonas rurales de menor desarrollo, hacia otros espacios mayores, nacionales o internacionales, con la finalidad de generar nuevas oportunidades de crecimiento económico y de desarrollo social. Velásquez (2011)

Partiendo de la realidad el Municipio Productivo es un modelo que promueve el aprovechamiento de los potenciales productivos y de las riquezas de cada territorio ,pero gestionadas desde los tomadores de decisiones, es decir el líder con plena legitimidad: el alcalde municipal y su equipo de gobierno, quienes concertarán a todos los actores sociales, comunales, con otros actores externos,

como Estado, empresarios, agencias gubernamentales o las ONG que ofrecen servicios de apoyo en la región o el municipio; en el figura 8, se plasman los elementos y actores involucrados en el desarrollo del municipio productivo, donde puede verse la vinculación en los componentes, la articulación entre todos los elementos y actores participantes en el proceso de desarrollo económico del Municipio Productivo, se da a partir de cuatro componentes que constituyen a su vez cuatro enfoques convergentes para abordar el desarrollo desde la puesta en valor y producción de los potenciales endógenos(Territorial, Institucional y de recursos humanos, componente financiero).

**Figura 8. Sistema del Municipio Productivo, Componentes y estructura**



Fuente: Sierra Exportadora

Todos los componentes son esenciales, están enlazados e interrelacionados. El centro de atención no es cada enfoque, sino el desarrollo económico que se pretende buscar su funcionamiento deriva de que la autoridad local conozca y use eficaz y eficientemente sus facultades y competencias, de modo que se convierta en el agente de cambio para el desarrollo productivo. Esta labor por cierto, requiere de un esfuerzo significativo de concertación con todos los actores sociales locales comunales y externos como Estado, empresarios, agencias gubernamentales, e incluso las ONG, que ofrecen servicios de apoyo en la región o el municipio o inversiones facilitadoras de negocios en los territorios.

Por lo tanto y de manera general un Municipio Productivo se construye cuando:

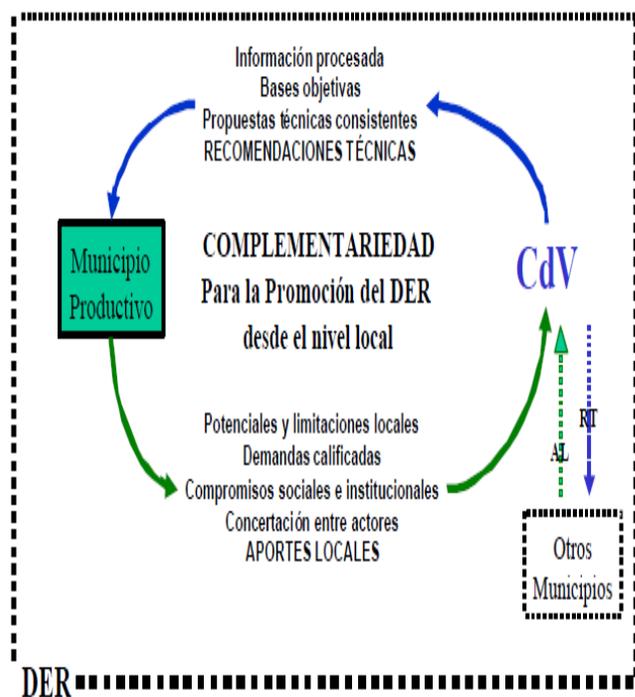
- Existe y funciona un Espacio Permanente de Concertación.
- Se formula una Visión Compartida para el Desarrollo Económico.
- Se elabora concertadamente un Plan Estratégico.
- Los actores públicos y privados asumen sus roles y fortalecen sus capacidades para ejercerlos.
- Acuerdan la ejecución de una Agenda Compartida de Responsabilidades.
- Desarrollan un sistema permanente de seguimiento y control del proceso.

### **3.7.2. Vinculación entre el enfoque de valor y la construcción y promoción del municipio productivo**

El enfoque de cadena de valor para la construcción del Municipio productivo enfatiza el análisis de la realidad local del ámbito rural considerando uno o más municipios de una región, analizando las dinámicas económicas locales, sus participantes y el negocio en estudio, desde el sistema productivo que se encuentra en el municipio hasta el mercado, visualizando, con los propios agentes económicos, los factores que inciden positiva o negativamente sobre su negocio.

Es por tanto que la visión del municipio productivo, y de las cadenas de valor, a nivel municipal o mancomunado tiene una finalidad común: contribuir al desarrollo económico rural, vale decir, fomentar a los agentes económicos privados, para que generen o consoliden empleos e ingresos en áreas rurales. Zubieta (2000) Esto determina que conceptos de municipio productivo y cadenas de valor son complementarios, cada uno tiene sus especificidades, contribuyendo de manera propia al desarrollo económico rural; al mismo tiempo, son interdependientes, vale decir que ambos son necesarios, ninguno es suficiente, además si combinan sus iniciativas, pueden consolidarse, logrando, así, eficazmente sus respectivos objetivos. Tal como se muestra en la figura 9, respecto a la complementariedad.

**Figura 9. Relacion complementaria entre el Municipio productivo y Cadena de Valor a nivel local, aspectos de contraste y enlace**



Fuente: Promoción Al Desarrollo Económico Rural (PADER)

En una dinámica complementaria y de impulso de las actividades el municipio productivo contribuye a la consolidación de las cadenas de valor con sus aportes locales y éstas los orientan, con recomendaciones técnicas, que son indispensables para la promoción económica municipal.

Uno de los objetivos fundamentales del planteamiento o propuesta es el desarrollo y fortalecimiento de esta complementariedad en el contexto Territorial. Considerando que la construcción del municipio productivo genera resultados que constituyen aportes importantes para las cadenas de valor y, en retorno, la aplicación del enfoque

de cadenas de valor contribuye significativamente a la consolidación del municipio productivo, fomentando ambas, por tanto:

**a) Las cadenas de valor agregan valor al municipio productivo**

Gracias al enfoque de cadena de valor, un municipio productivo se beneficia de una propuesta de portafolio de inversiones públicas – privadas, de iniciativas no financieras para fomentar la concertación entre ambos sectores y facilitar la elaboración de su agenda de responsabilidad compartida. En efecto, como resultado de un estudio de cadena de valor se tiene que:

- Los actores económicos privados disponen de información procesada, orientaciones generales y propuestas "inteligentes" de inversión, vale decir, particularmente pertinentes, que les permiten saber ¿qué hacer, cómo hacer y cuándo hacer? Para fortalecer sus actividades. Los agentes económicos privados (AEP) pueden mejorar, así, sus decisiones de inversión para incrementar su competitividad en los mercados.
- Las autoridades municipales, los actores de la participación popular, y con ellas todas las otras entidades públicas y privadas de desarrollo rural, tienen una base objetiva para dirigir sus proyectos de fomento a las actividades de los productores del municipio.

- Los actores municipales dispondrán todos de una misma propuesta técnicamente consistente (recomendaciones capaces de fomentar a las actividades privadas), integral (contemplando el conjunto de las actividades y actores del municipio) y que permitirá optimizar el uso de los pocos recursos públicos, gracias a la efectividad y eficiencia de las propuestas priorizadas de inversión.

#### **b) El municipio productivo consolida el enfoque de cadenas de valor**

El municipio productivo contribuye a su vez a la consolidación de una cadena de valor mediante resultados que dependen específicamente de los actores municipales. Este aporte es indispensable para ajustar la propuesta a las condiciones municipales y consolidar su implementación.

La construcción de un municipio productivo permite ofrecer las siguientes condiciones a la consolidación de una cadena de valor:

- Identificación de potenciales y limitaciones locales para adecuar/ orientar la oferta y las iniciativas de la cadena de valor.
- Identificación de demandas locales cualificadas que facilitan la buena implementación del programa de cadena de valor.
- Facilidad para contar con los compromisos sociales e institucionales de los actores municipales, necesarios para financiar las acciones de consolidación y desarrollo de la cadena de valor, su réplica y sostenibilidad.
- Concertación entre actores en el marco del directorio local de promoción económica
- Intervenir en una cadena de valor en prioridad donde hay un municipio productivo.
- La construcción de un municipio productivo parte de identificar la vocación productiva del mismo, que ayuda a formular la visión compartida del desarrollo económico municipal, mediante cadenas de valor.
- La complementariedad entre los programas de fomento de una cadena de valor y el avance en la construcción del municipio productivo
- Relación entre municipio productivo y cadenas de valor.
- Otra forma de ver la relación entre municipio productivo y cadenas de valor.

### 3.7.3. El enfoque o impulso de las cadenas productivas y de valor en El Salvador

En el Salvador el concepto y el enfoque como tal ha cobrado una notoria importancia para las instituciones entendidas en la promoción y desarrollo económico (Ministerio de Economía, Ministerio de Agricultura y Ganadería entre otros), así como los espacios privados de promoción empresarial que han adoptado e impulsado dicho enfoque con la intención de empujar procesos competitivos y de desarrollo. Landaverde (2013)

En una iniciativa de promoción de cadena de valor ante el programa FORTALECE del Ministerio de Economía de El Salvador (MINEC/ GTZ), resaltando el papel determinante de los diferentes actores estratégicos que dinamizan el enfoque, estableciendo tres dimensiones importantes:

1. **Relación estratégica entre eslabones:** Los que normalmente encontramos en el mercado es una cadena “productiva” con relaciones existentes entre actores individuales en distintos eslabones para transformar insumos físicos y servicios en un producto determinado. Cuando esta relación se convierte en una colaboración estratégica entre eslabones y sus varios actores para el beneficio mutuo, se aplica el término de “Cadena de Valor”. Esto implica que los actores obtienen una articulación coordinada entre las actividades en los eslabones para conjuntamente agregarle valor al producto o servicio con cada actividad de transformación, hasta finalmente llegar al consumidor final.
2. **Actores:** Si bien es posible que las actividades productivas estén integradas dentro de una sola empresa, por lo general se efectúan entre diferentes actores económicos (proveedores de insumos y tecnología, productores agrarios, procesadores, intermediarios comerciales, distribuidores mayoristas y minoristas), interconectados por relaciones de compra-venta.
3. **Ubicación:** Los actores de una cadena de valor pueden efectuar sus actividades productivas en un solo sitio geográfico (cadena local) y también pueden repartirse por varios países, incluso continentes (Cadena global). Si los mercados locales son relativamente pequeños, es prudente que iniciativas de promoción apunten a una mejor vinculación entre eslabones locales con cadenas internacionales de valor.

**Figura 10. Complementariedad del enfoque de cadena de valor considerando aspectos que fortalecen el impulso sustentado en relaciones sociales, económicas y aspectos conexos**



Existen algunos aspectos importantes en el proceso de construcción y fomento del municipio productivo y la importancia de las cadenas de valor como parte complementaria en el proceso de dinamización y construcción del mismo, Landaverde (2013) expone ampliamente los aspectos importantes para su construcción, los roles y capacidades de los actores, así como el papel específico de las municipalidades en el proceso de construcción, fomento y dinamización del municipio productivo.

### **3.7.4. Financiamiento de las MIPYME y las cadenas de valor**

El objetivo central del sistema financiero es garantizar el adecuado funcionamiento del mercado financiero. En el ámbito formal este se encarga de normar las funciones y responsabilidades de los diferentes participantes, así como de emitir la normativa que regula los diferentes productos que se ofrecen en el mercado. A este sector le preocupa naturalmente aspectos como suficiencia patrimonial, nivel de endeudamiento, fuentes de riesgo (en especial las que tienen repercusiones sistémicas) estabilidad, solidez, confianza y solvencia, principalmente. (Junkin 2009)

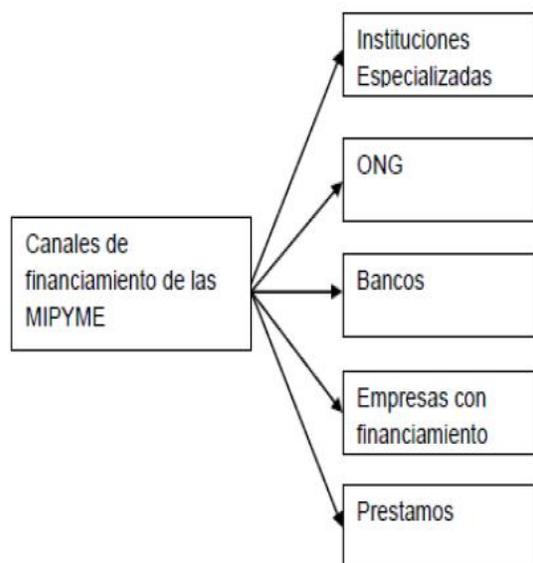
En el mercado financiero participan una gran cantidad de instituciones, unas del sector formal y otras informales, que proveen una multitud de servicios financieros, incluyendo captación de ahorros, crédito prendario e hipotecario, pagos y transferencias, descuento de facturas, arrendamiento, inversiones y correduría, seguros, fideicomisos y custodia, banca de inversión, entre otros. Los riesgos en la prestación de dichos servicios son evidentes y de ahí el interés y la preocupación de la supervisión, especialmente la de tipo prudencial. (Ibid)

La oferta crediticia para las cadenas de valor puede ser variada, es decir, provienen de diversas fuentes y actores, tanto de socios comerciales como de instituciones financieras formales, semi formales, casas comerciales, prestamistas no formales u otros actores, cada uno de estos tiene sus propios intereses, capacidades y su propio perfil de riesgo y flujo de negocio. Por ende, las opciones disponibles para el financiamiento de cadenas de valor varían dependiendo tanto de su propia naturaleza.

Los productos financieros estructurados a partir de relaciones de confianza y amistad son proveídos por el sector informal (amigos, familiares y prestamistas), en la forma de préstamos de corto plazo, operan en un círculo bastante restringido y tienen la particularidad de no generar historial financiero para terceros. (Junkin 2009).

En general los recursos destinados hacia la micro, pequeña y mediana empresa provienen de diversas fuentes (figura 11), entre las que se pueden mencionar: la banca comercial, bancos públicos, cooperativas de ahorro y crédito, incluyendo FEDECRÉDITO y FEDECACES, algunas Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y proveedores de mercancías. Como instituciones de segundo piso que poseen programas de financiamiento a las MIPYME, a través de bancos y otros intermediarios financieros, destacan el, Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) y el Banco Centroamericano de Integración Económica, (FUSADES.2005). De igual manera la Banca de Desarrollo se convierte en otro dinamizador de la actividad productiva de la MIPYME.

**Figura 11. Canales de financiamiento para la MIPYME en el Salvador**



Las instituciones especializadas en las micro finanzas incluyen cajas de crédito, cooperativas de ahorro y crédito, bancos de trabajadores y financieras. Estas instituciones en los últimos años se han consolidado llegando a contar con aproximadamente 172 instituciones distribuidas en todo el territorio nacional. Su accionar se encamina principalmente a los créditos de corto plazo y mayoritariamente, a financiar capital de trabajo de rápida rotación. Un 93% de las MIPYME reciben financiamiento a través de estas instituciones (CONAMYPE 2004).

**Fuente: FUSADES**

Un estudio del Banco Central de Reserva desarrollado con empresarios de MIPYME (que son los solicitantes de créditos) y gestores de créditos (otorgadores de los créditos), plantea que aquellos elementos que ayudarían a que la MIPYME salvadoreñas recibieran financiamiento, o que este fuera en condiciones más asequibles. Para lo cual se mencionan los siguientes:

1. Formalidad de la empresa
2. Garantías o colaterales
3. Estructura de la información del negocio
4. Tecnología de microcréditos
5. Altas tasas de interés
6. Plazos cortos de pago

Los otorgadores de créditos consideran que las primeras tres son las principales deficiencias que impiden otorgar financiamiento a la MIPYME; mientras que las empresas solicitantes de crédito, ven en todos los elementos restricciones al crédito (BCR 2008).

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Metodología general de la investigación**

La selección de los municipios en la investigación obedece a una serie de indicadores nacionales (IDH) tales como: Pobreza Extrema, dentro de los múltiples criterios que les llevan a ser parte de esta categoría, mapa del pobreza para El Salvador, de la metodóloga de USAID y el programa mundial de alimentos de la FAO, el débil tejido productivo; e incluyendo a los municipios de San Antonio de la Cruz en Chalatenango, San Domingo de Guzmán en Sonsonate, Villa San Antonio de San Miguel y Monte San Juan en Cuscatlán.

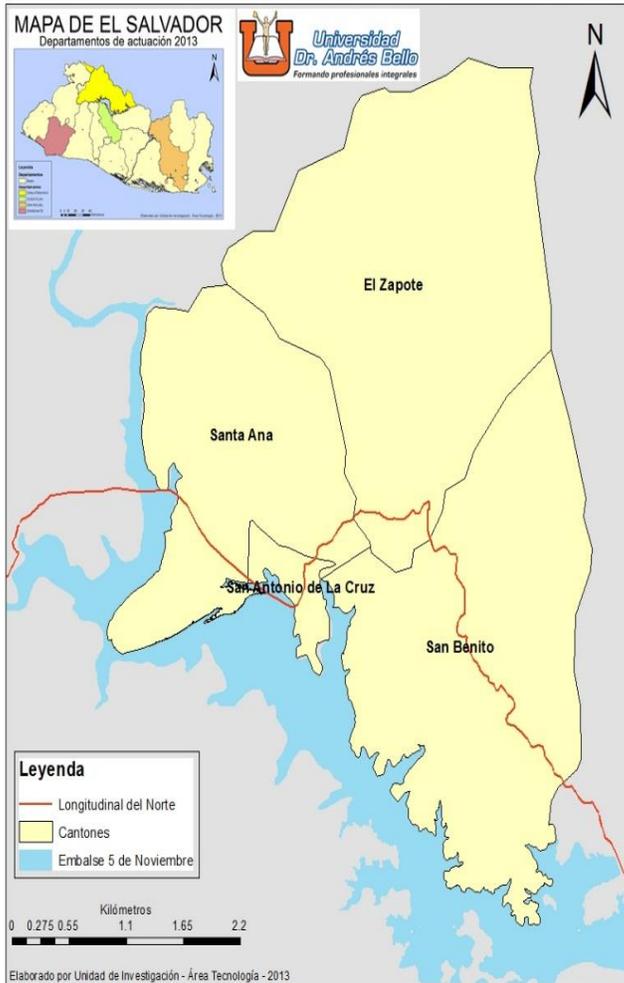
El tipo de estudio es descriptivo donde se identifican los diferentes emprendimientos con sus características, para lo cual se realizó un mapeo de las iniciativas empresariales vinculadas a la actividad agropecuaria, artesanal, turística, alimentación, y servicios complementarios, en donde se identificaron las siguientes características: Tipo de actividad económica, aspectos técnicos operativos, mercadeo y publicidad, aspectos financieros, proyecciones de los diferentes emprendimientos, así como los recursos necesarios de complemento al funcionamiento o construcción de la cadena de valor. Utilizando las siguientes técnicas y herramientas de investigación:

1. Entrevistas a representantes municipales y referentes comunitarios (comités de desarrollo local) en una primera fase para construir el mapa de los emprendimientos, total de emprendimientos, tipo de actividades, y propietarios. (Apéndice 1)
2. Talleres sectorizados para la recolección de información empleando diferentes herramientas para desarrollar diagnósticos rápidos participativos y mapas de ubicación y de referencia para el trabajo de georreferenciación y entrevistas. (Apéndice 5)
3. Entrevistas dirigidas aplicando instrumento de recolección con los propietarios /as de los diferentes emprendimientos.
4. Se utilizó el Sistema de Posicionamiento Global (GPS) para Georreferenciación de los sitios identificados como unidades de emprendimientos, ubicándolos en un mapa geográfico de las regiones. Para el desarrollo de la investigación y como medio de participación se elaboró un consentimiento, donde los propietarios de los emprendimientos firmaron dando fe de la veracidad de la información proporcionada. (Apéndice 4)

## 4.2. Ubicación geográfica de los territorios

### 4.2.1. Municipio de San Antonio de la Cruz

**Figura 12. Mapa de ubicación San Antonio de la Cruz**  
**San Antonio de la Cruz, Chalatenango**



Fuente: Elaboración propia

El municipio de San Antonio de La Cruz se sitúa en el sector oriental de la Unidad Territorial de la Baja Montaña Oriental de Chalatenango, limitando al oriente con el municipio de Nombre de Jesús, al norponiente con Arcatao, al norte con Nueva Trinidad, al poniente con San Isidro Labrador y San José Cancasque, y al sur con el Embalse 5 de Noviembre (con la Región y Departamento de Cabañas al otro lado). Comparativamente es un municipio cuya superficie es de tamaño muy pequeño mientras su población es de tamaño pequeño: 24.88 km<sup>2</sup> y 2,162 habitantes (PDOT).<sup>6</sup> El municipio de San Antonio de la Cruz, está conformado por 4 cantones, San Benito, El Zapote, Santa Ana, Copalío y San Antonio de la Cruz el casco urbano y 26 caseríos en el área rural y en el área urbana cuenta con dos barrios.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Plan de Desarrollo Territorial Para la región Chalatenango, Síntesis Municipal, Antonio de la Cruz

<sup>7</sup> Plan Estratégico participativo con equidad de género 2010-2014, San Antonio de la Cruz.

## 4.2.2. Municipio de Monte San Juan

Figura 13. Mapa de ubicación Monte San Juan

# Monte San Juan, Cuscatlán



La cabecera de este municipio se encuentra situado a 830.40 mts. Sobre el nivel del mar, entre las coordenadas geográficas centrales de 13°45'79" LN y 88°57'05" LWG. Con una distancia de 4.5 Kms. al noroeste de la ciudad de Cojutepeque.

Jurisdiccionalmente está limitado: al Norte por el municipio de Tenancingo, al Este con los municipios de El Rosario y El Carmen, al Sur con el municipio de Cojutepeque y al Oeste con el municipio de Santa Cruz Michapa. El área del municipio es de 26.62 Kms<sup>2</sup> y el perímetro mide 25 Kms.

El municipio de Monte San Juan, está conformado por 10 cantones, y 39 caseríos en el área rural, y en el área urbana cuenta con un barrio y 3 colonias y/o lotificaciones.<sup>8</sup>

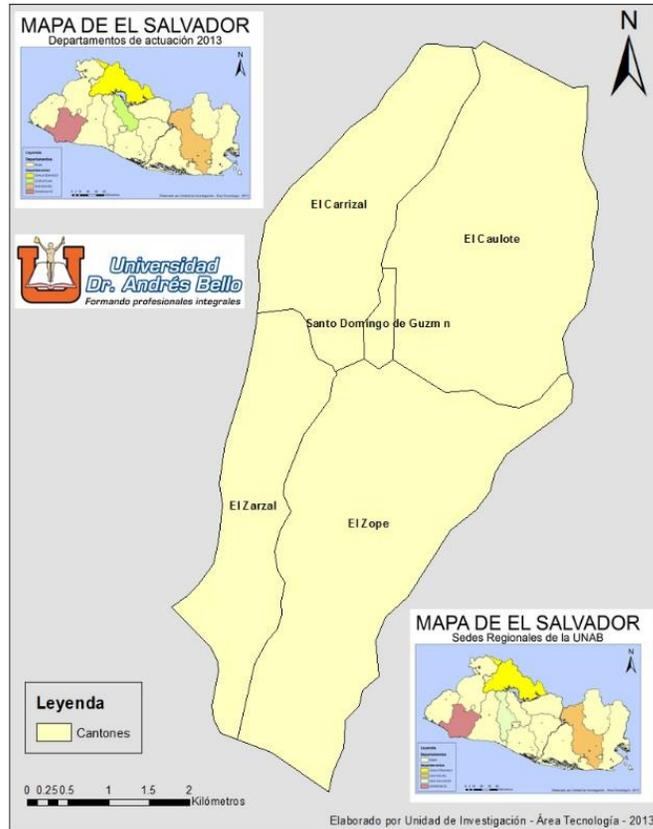
Fuente: Elaboración propia

<sup>8</sup> Plan estratégico participativo, municipio Monte San Juan

#### 4.2.2. Municipio de Santo Domingo de Guzmán

Figura 14. Mapa de ubicación Santo Domingo de Guzmán

Santo Domingo de Guzmán, Sonsonate



El municipio de Santo Domingo de Guzmán está limitado al Norte por Santa Catarina Masahuat y San Pedro Puxtla (Depto. de Santa Ana), al Este por San Antonio del Monte y Sonsonate, al Sur por Acajutla, y al Oeste por Guaymango y San Pedro Puxtla. Se divide en 4 cantones y 2 barrios. Tiene una población de 7,152 habitantes. Su acceso es por una carretera pavimentada proveniente de San Antonio del Monte. Este Municipio está dividido en 4 cantones y 24 Caseríos y en la zona urbana en Barrios y Colonias.<sup>9</sup>

Fuente: Elaboración propia

<sup>9</sup> Plan estratégico participativo 2012 – 2015 Municipio Santo Domingo de Guzmán

### 4.2.3. Municipio de Villa San Antonio

Figura 15. Mapa de ubicación Villa San Antonio

## Villa San Antonio, San Miguel



San Antonio o San Antonio del Mosco es un municipio del departamento de San Miguel en la zona oriental de El Salvador. Al este, por Torola, San Simón y San Isidro (departamento de Morazán); al sur, por San Simón y al oeste, por Carolina. La cabecera de es la ciudad de San Antonio, situada a 400 metros sobre el nivel del mar, y a 40,9 km al norte de la ciudad de San Miguel.<sup>10</sup>

San Antonio está constituido en dos regiones divididas por el Río Torola y cada región corresponde a cada uno de los dos cantones con los que cuenta y dieciocho caseríos.<sup>11</sup>

Fuente: Elaboración propia

<sup>10</sup><http://www.asamblea.gob.sv/noticias/archivo-de-noticias/asamblea-legislativa-entrega-titulo-de-villa-a-pobladores-de-san-antonio-del-mosco-de-san-miguel>

<sup>11</sup> Plan Estratégico Participativo del municipio de San Antonio del Mosco

## 5. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Se establecen para la agrupación de los emprendimientos y categorías económicas que aglutinan a las iniciativas de las micros y pequeñas empresas del territorio. En el cuadro 4 se resumen dichas categorías y actividades de agrupación.

**Cuadro 4. Categorías y actividades de agrupación económica para los diferentes territorios**

CATEGORIAS DE AGRUPACION ECONOMICA <sup>12</sup>					
	Agropecuario	Artesanías	Turismo	Alimentación / Gastronomía	Servicios Varios conexos
Actividad económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad agrícola en general</li> <li>- Fincas</li> <li>- Haciendas</li> <li>- Cooperativas</li> <li>- Ganadería</li> <li>- Especies menores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bisutería</li> <li>- Bordado y confección de ropa</li> <li>- Arcilla</li> <li>- Jarcia</li> <li>- Ebanistería</li> <li>- Otras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balneario</li> <li>- Hospedaje</li> <li>- Miradores</li> <li>- Atractivos turísticos privados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comida típica</li> <li>- Comida regional</li> <li>- Panadería</li> <li>- Restaurante</li> <li>- Otras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciber café</li> <li>- Farmacias</li> <li>- Financieros</li> <li>- Tiendas de productos varios</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

<sup>12</sup> Se establecen categorías de agrupación económica con la finalidad de hacer una lectura un tanto asociativa en relación a la identificación de una potencial cadena específica de impulso según sector, establecer un mapeo de dicha categoría económica.

## 5.1. Análisis territorial de las regiones

### 5.1.1. Actividades económicas de los territorios

En el cuadro 5 se resumen las actividades económicas de cada uno de los municipios en estudio, se recogen las actividades ejecutadas por las familias locales, se establecen en orden de importancia, destacándose como principales las vinculadas a la garantía de subsistencia, por lo que dichas acciones se centran específicamente a suplir las necesidades de las familias, por otro lado encontramos actividades complementarias a la principal, que por estacionalidad o por falta de completitud las familias desarrollan. Estas iniciativas de alguna manera complementan los ingresos familiares, entre estas actividades desatacan: pequeñas tiendas de productos básicos, molinos, granjas de aves, compra y venta de frutas, entre otras.

Cabe mencionar el involucramiento familiar en la ejecución, la integralidad en el proceso es crucial en la reducción de costos, con mano de obra interna el espacio se abre a la participación de niñas, niños y mujeres. (El apéndice 4 muestra la ubicación de los emprendimientos geo referenciados en los municipios)

#### **Cuadro 5. Desarrollo de las actividades económicas de los territorios de San Antonio de La cruz, Monte San Juan, Santo Domingo de Guzmán y Villa San Antonio**

Municipio	Descripción de la actividad
San Antonio de La Cruz	<p>Históricamente la principal actividad económica a la que se dedican los pobladores del municipio es la agricultura, la pesca y la ganadería en menor escala, entre los principales rubros agrícolas destacan los granos básicos: Maíz, frijol, maicillo y arroz, la producción se da en una escala considerable y por lo general es solo para el consumo familiar; en algunos casos los pocos excedentes se comercializan para cubrir otras necesidades de la familia. Se cultiva esporádicamente y en pequeña escala algunas hortalizas y frutas como: chile, café, (Tabanco), ajonjolí, pepino, pipianes, ejotes, piña, huertas, tomate, güisquil, sandía, papaya, melón, loroco, yuca, jícama, rábano, ayote y algunas variedades de zacate para alimento del ganado.</p> <p>La mayor parte de la producción se obtiene en suelos de ladera, con pendientes que oscilan entre 15% y 30%, con bajos niveles de rendimiento. La ganadería en su mayor parte es de tipo extensiva. Hay poca rentabilidad en dichos rubros dada la disponibilidad de los mismos en función de la relación costo – beneficio, la producción es orientada específicamente a satisfacer las necesidades familiares, por lo que la comercialización se efectúa como medio para garantizar los insumos de la próxima cosecha.</p> <p>Existen algunas iniciativas impulsadas por parte de algunas organizaciones de desarrollo que operan en la región, las cuales han impulsado proyectos que garanticen la diversificación productiva local, la soberanía y seguridad alimentaria, mediante la siembra de árboles frutales, para lo cual se han establecido Planes de Desarrollo Integral del Hogar y la Finca (PDIHF) que</p>

	<p>consisten en un medio de producción, orientado a la diversificación productiva y al involucramiento del núcleo familiar en las actividades; se incluye la siembra de hortalizas, granos básicos, árboles frutales, agroindustriales y el manejo pecuario, que aseguran la alimentación básica con productos agropecuarios de buena calidad y en muchos casos en procesos de convertirse en productos orgánicos.</p> <p>Es necesario mencionar y hacer referencia a la estacionalidad de las actividades agrícolas principales, donde otras actividades se vuelven complementarias al ingreso familiar y la subsistencia, tal es el caso de la pesca, y algunos negocios como tiendas de artículos de primera necesidad, molinos, cría de especies menores, entre otras actividades.</p>
<p><b>Monte San Juan</b></p>	<p>Entre las actividades económicas desarrolladas en el municipio de Monte San Juan, figura la agricultura como actividad principal en todos los cantones, siendo sus cultivos principales: los granos básicos (Maíz, Frijol, Maicillo), Caña de Azúcar en algunas molindas y cultivo de Café. La siembra de hortalizas como: güisquil, loroco, ejote, tomate, pepino, ayote y pipián, es otra de las actividades que se desarrollan en los cuatro cantones y estratégicamente durante el verano en los cantones del Rosario, Soledad dada la disponibilidad de agua en la región (Ríos). La producción, compra y venta de frutas como: naranja, limón, aguacate, mandarina, papaya, coco guineos, níspero y plátanos, es otra de las actividades que reportan ingresos al municipio; existen además comunidades que se dedican casi de manera exclusiva a trabajar en la Alfarería de comales, ollas, cantaros, macetas, sartenes, siendo la materia prima el barro.</p> <p>Dentro de otros productos que se fabrican en el municipio están: dulce de panela, sombreros de palma, escobas de palma, canastos, cestas; todo lo producido en el municipio de Monte San Juan se comercializa en Cojutepeque y Santa Cruz Michapa principalmente.</p> <p>Se hace necesario destacar por tanto que algunas de las actividades económicas desarrolladas son exclusivas de algunos cantones como las sestras, palma, sombreros en soledad, así como la elaboración de comales en candelaria, lo que obedece a la dificultad al acceso a la tierra.</p>
<p><b>Santo Domingo de Guzmán</b></p>	<p>Entre las principales actividades desarrolladas en el municipio figura la agricultura, donde el 70% del total del territorio está dedicado al cultivo de granos básicos como producción principal, las hortalizas, la alfarería y el impulso del turismo. La crianza de ganado vacuno, porcino, aves de corral y algunas actividades de carácter industrial como la elaboración de queso y los derivados, la confección de petates y los derivados de la arcilla y de la jarcia, también artículos de uso doméstico. Su comercio los realiza con las Cabeceras Departamentales cercanas, municipios y poblaciones vecinas de Sonsonate y Ahuachapán.</p> <p>La agricultura que practican los grandes y medianos propietarios es de exportación, mientras los pequeños propietarios y arrendatarios cultivan para su propio consumo, llevando ocasionalmente a los mercados. La agricultura es estacional, durante los meses de mayo a enero; en la actualidad hay mucha tierra agrícola ociosa como producto de la falta de rentabilidad de la producción agrícola y las diferencias significativas entre costo – beneficio.</p> <p>La actividad turística reporta de manera considerable al municipio donde los principales lugares de turismo son Las Cascadas, El Escucho (Agua entre pinos)</p>

	<p>y Tepechapa (Río entre Cerros). Frecuentado por visitantes locales y del interior del país.</p> <p>En general la producción está enfocada en varios rubros: Comercio, Agricultura, Servicios de transporte, artesanía, alfarería, lácteos, existencia de Esfuerzos cooperativos en la producción de lácteos y Alfarería.</p>
<p><b>Villa San Antonio</b></p>	<p>En general en el municipio hay un predominio de la actividad agropecuaria y una pequeña producción y comercio. En lo agropecuario, los productos agrícolas más cultivados son: granos básicos con una extensión promedio de siembra de media manzana como mínimo, dos y media manzanas como máximo cultivable, de caña de azúcar, hortalizas y frutas. En el rubro pecuario se enfatiza la crianza de ganado bovino y porcino, como también la avicultura. En la producción y comercio, destacan la elaboración de dulce de panela, productos lácteos y estructuras metálicas. La actividad comercial la realiza con las cabeceras municipales de: Ciudad Barrios, San Antonio, San Luis de La Reina y otras.</p> <p>La principal industria del municipio la constituye la elaboración de petates, jarcia, dulce de panela, materiales para la construcción en menor escala; la actividad comercial la realiza con las cabeceras municipales de Ciudad Barrios, Carolina, San Simón (Departamento de Morazán) y San Miguel.</p> <p>El trabajo en tule como iniciativa emblemática del municipio reporta una significativa representación en la actividad industrial, producto de la importancia para las familias, además genera proyección al municipio caracterizándolo por la calidad de sus productos elaborados y la disponibilidad de material en la zona. Dada la proximidad y acceso a diferentes centros importantes existe una diversificación de las actividades que van desde la oferta de productos hasta el desarrollo de servicios que se orientan a satisfacer las necesidades internas y externas (Ciudad Barrios, San Luis La Reina, Morazán entre otros)</p>

**Fuente: Elaboración propia en base a información de los planes estratégicos participativos de cada municipalidad y los talleres sectoriales desarrollados**

### 5.1.2. Agrupación por categorías económicas

En el cuadro 6, se muestra el total de emprendimientos regionales según municipio y categoría económica de agrupación. Para mayor detalle en cuanto a nombre de la actividad, lugar de ubicación y propietarios/as (ver apéndice No. 2)

**Cuadro 6. Agrupación de los diferentes segmentos productivos en función de las categorías preestablecidas para los municipios de San Antonio de la Cruz (Chalatenango), Monte San Juan (Cuscatlán), Santo Domingo de Guzmán (Sonsonate) y Villa San Antonio (San Miguel )**

Municipios	Categorías de agrupación					Total
	Agropecuario	Turismo	Alimentación/ Gastronomía	Artesanías	Servicios Varios / Conexos	
San Antonio de la Cruz	12	-	3	2	12	29
Monte San Juan	10	-	2	13	4	29
Santo Domingo de Guzmán	15	-	11	18	3	47
Villa San Antonio	10	1	9	12	10	42
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>45</b>	<b>29</b>	<b>147</b>

Fuente: Elaboración propia

Las actividades agropecuarias resumen en su conjunto y tal como se ha mencionado, el pilar económico de los territorios, lo que contrasta con la condición económica sobre los indicadores de desarrollo y la poca diversidad productiva de las regiones, esta condición permite la búsqueda de complementariedad económica de las familias, por lo que se encontró que las familias completan su actividad principal con otras que ayudan en la generación de ingreso, tal es el caso de actividades de cría de animales de corral, tiendas, molinos y otros.

El acceso a centros urbanos, a la tierra juega un papel importante en el impulso de una actividad, así, los productos artesanales que se desarrollan en los territorios están condicionados por disponibilidad a los recursos, es decir al acceso a la tierra, en la medida que las familias carecen del recurso orientan sus acciones a la confección o compra y venta de productos derivados de la actividad agrícola, como la venta de productos lácteos, frutas, verduras, maíz y frijol, como pequeñas tiendas locales y ventas ambulantes en la comunidad o comunidades vecinas.

### 5.1.3. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las agrupaciones económicas por segmento

Las proporciones del análisis FODA en las siguientes tablas, muestran para cada una de las categorías económicas, una serie de variables que se agrupan y que determinan la fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza de manera consolidada en el segmento según las respuestas que se hayan recogido, dichos resultados se obtienen a partir de las proporciones que cada categoría logre obtener según variables, que indican la viabilidad misma del impulso del sector económico regional.

Las variables analizadas para cada categoría son:

- **Fortalezas y Debilidades:** Acceso a capacitaciones, equipo para el funcionamiento, Alianzas o coordinaciones, asistencia técnica, publicidad, financiamiento.
- **Oportunidades y Amenazas:** Producción, detalle de los insumos, calidad del producto, tipo de clientes, mercado, clientes potenciales.

A las cuales se les asigna un valor porcentual en igual magnitud para los dos análisis, que se traduce en el resultado proporcional de la categoría, revelando el posicionamiento o desventaja del emprendimiento o iniciativa económica. (Ver apéndice 3)

### 5.1.4. San Antonio de la Cruz, Chalatenango

**Cuadro 7. Análisis consolidado de la condición actual de las diferentes categorías económicas referidas a las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del municipio de San Antonio de La Cruz, Chalatenango.**

ANALISIS FODA					
CATEGORIAS	Variables analizadas: Acceso a capacitaciones, equipo para el funcionamiento, insumos para la producción, alianzas y coordinaciones, asistencia técnica, calidad del producto, tipos de clientes, mercado meta, publicidad, financiamiento, administración del negocio.				
	F	O	D	A	total
AGROPECUARIO	16.9%	20.0%	33.2%	29.9%	
TURISMO	-	-	-	-	
ALIMENTACIÓN / GASTRONOMIA	18.5%	19.8%	31.5%	30.1%	
ARTESANIAS	12.5%	21.6%	37.6%	28.3%	
SERVICIOS VARIOS CONEXOS	16.2%	23.6%	33.8%	26.3%	

Análisis e interpretación de las categorías:

En el Cuadro 7, Se identifican en las casillas anteriores las diferentes proporciones que marcan la orientación y tendencia de las categorías en las diferentes actividades económicas, en relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del municipio, en el cual se logra evidenciar la débil estructura económica, por cuanto el nivel proporcional de las debilidades y amenazas superan las fortalezas y oportunidades que las categorías experimentan, dicha condición se contrasta con el número de emprendimientos identificados en la investigación<sup>13</sup>, (Ver cuadro 6), con solo 29 iniciativas levantadas, este débil tejido productivo centrado principalmente en las actividades agropecuarias y de complemento<sup>14</sup>, se reflejan en los porcentajes que alcanzan las debilidades y amenazas con un 33.2% y 29.9% respectivamente, y un 33.8% y 26.3% para las actividades de complemento o servicios conexos, proporciones superior a las fortalezas y oportunidades, situación que se explica por la falta de acceso a capacitaciones y asistencia técnica, la concreción de alianzas institucionales; aspectos relativos a la calidad de los productos, el equipo para el desarrollo. Por otro lado la falta de cooperación y organización como gremio (independientemente del estatus de este) infiere de manera significativa en el desarrollo de los sectores, esto como producto de la limitada y no tan diversa actividad productiva, lo que influye por tanto en la falta de información de los mercados y de los clientes potenciales sobre los cuales orientar los productos.

Los emprendimientos relativos a la gastronomía, artesanías y turismo son condicionados por el nivel desarrollo del municipio, lo que implica un mínimo de actividad en tales rubros (Ver cuadro 6), contrastado con la proporción de las fortalezas y debilidades 31.5% y 30.1% en la categoría gastronomía, 37.6% y 28.3% de las fortalezas y debilidades en la categoría artesanías; por su parte la actividad turística, si bien no logra una connotación como tal, producto de la falta de una infraestructura local que ofrezca condiciones a externos<sup>15</sup> (alojamiento, guías, rutas identificadas etc.) percibe un considerable flujo que no se evidencia de manera formal en la actividad turística, ya que no pernoctan.<sup>16</sup>

**Fuente: Elaboración propia**

<sup>13</sup> El número de emprendimientos o iniciativas obedece a los criterios preestablecidos en el proceso de selección de la investigación según categoría y el potencial de desarrollo y vinculación que este presenta.

<sup>14</sup> Se ha hecho referencia a tal condición para aquellas iniciativas económicas que complementan los ingresos familiares, sumándose por tanto a la actividad principal, la agricultura, y categorizados como "servicios conexos".

<sup>15</sup> Entendido como clientes que se desplazan desde municipios vecinos, alrededores y nacionales, con la intención de hacer turismo en cualesquiera de sus variadas actividades (aventura, científico, agroturismo o turismo rural, entre otros)

<sup>16</sup> Información proporcionada por Doña Eva Morales Urbina, propietaria del comedor comunitario, ubicado en Barrio el Centro, San Antonio de la Cruz. El día viernes 29 de Noviembre del 2013.

### 5.1.5. Monte San Juan, Cuscatlán

**Cuadro 8. Análisis consolidado de la condición actual de las diferentes categorías económicas referidas a las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del municipio de Monte San Juan, Cuscatlán.**

ANALISIS FODA					
CATEGORIAS	Variables analizadas: Acceso a capacitaciones, equipo para el funcionamiento, insumos para la producción, alianzas y coordinaciones, asistencia técnica, calidad del producto, tipos de clientes, mercado meta, publicidad, financiamiento, administración del negocio.				
	F	O	D	A	total
AGROPECUARIO	10.9%	13.7%	39.1%	36.2%	
TURISMO	-	-	-	-	
ALIMENTACIÓN / GASTRONOMIA	23.7%	26.8%	26.4%	23.0%	
ARTESANIAS	7.5%	15.1%	42.5%	34.7%	
SERVICIOS VARIOS CONEXOS	10.4%	20.3%	39.6%	29.5%	

Análisis e interpretación de las categorías:  
 En el cuadro anterior se muestra la distribución proporcional en el análisis FODA, que marcan la orientación y tendencia de las categorías en las diferentes actividades económicas, donde se evidencia el débil tejido productivo, situación observable en el contraste de las proporciones entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El contraste refiere el poco acceso a capacitaciones, el limitado equipo para el funcionamiento, la disponibilidad de insumos, los segmentos de clientes, la organización interna y gremial, la intermediación de agentes locales y externos en la distribución del producto y como parte fundamental el financiamiento<sup>17</sup>.

Aunque como actividad principal y diversificada la categoría agropecuaria presenta debilidades significativas con una proporción del 39.1% que se corresponden con las amenazas en un 36.2%, esta condición es el reflejo de la concreción de indicadores en cuanto a fortalecer las capacidades internas (organización, producción y comercialización), como pilar fundamental de la economía local. El segmento artesanías en barro y elaboración de cestas adquiere notoria importancia, pero experimentan debilidades y amenazas considerables de atención con un 42.5% y 34.7%, esta situación condiciona a un nivel de subsistencia las familias involucradas en el proceso. Por su parte las categorías alimentación, servicios conexos, si bien experimentan debilidad y amenazas de considerable atención, presentan una escasa y nula actividad para el caso del turismo.

**Fuente: Elaboración propia**

<sup>17</sup>El financiamiento, visto desde las garantías por parte de los productores/as para el acceso por un segmento y la resistencia a adquirir productos financieros por el riesgo que esto significa en función de los bienes familiares.

### 5.1.6. Santo Domingo de Guzmán, Sonsonate

**Cuadro 9. Análisis consolidado de la condición actual de las diferentes categorías económicas referidas a las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del municipio de Santo Domingo de Guzmán, Sonsonate.**

ANALISIS FODA					
CATEGORIAS	Variables analizadas: Acceso a capacitaciones, equipo para el funcionamiento, insumos para la producción, alianzas y coordinaciones, asistencia técnica, calidad del producto, tipos de clientes, mercado meta, publicidad, financiamiento, administración del negocio.				
	F	O	D	A	total
AGROPECUARIO	19.6%	25.6%	30.4%	24.2%	
TURISMO	-	-	-	-	
ALIMENTACIÓN / GASTRONOMIA	14.7%	28.2%	35.4%	21.7%	
ARTESANIAS	21.8%	27.9%	28.3%	21.9%	
SERVICIOS VARIOS CONEXOS	14.8%	27.3%	35.2%	22.6%	

Análisis e interpretación de las categorías:

En el Cuadro 9, se identifican en las casillas anteriores las diferentes proporciones que marcan la orientación y tendencia de las categorías en las diversas actividades económicas, en relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del municipio, el análisis revela una condición diferente por cuanto identifican oportunidades de crecimiento y mejora de las condiciones tanto productivas, como de comercialización, específicamente en la creación de enlaces o alianzas estratégicas lo que se evidencia en las proporciones significativas del análisis de las oportunidades, además existe un posicionamiento de las actividades agropecuarias y artesanías (Ver cuadro 6).

El sector agropecuario, como actividad principal la agricultura, donde más del 70% se dedican a esta actividad, que si bien muestra un posicionamiento en cuanto al reconocimiento de las oportunidades, aún mantiene una estructura débil por cuanto las debilidades evidencian un 30.4% de la proporción del análisis, mientras que las fortalezas solo un 19.6%; la vulnerabilidad del sector en referencia a las condiciones internas aunado a las condiciones culturales, acceso a la tierra y la caída de los precios (como factores exógenos) han condicionado en una situación de rezago. Otra de las actividades importantes de aporte económico en el municipio está determinada por las artesanías en barro, producto característico y emblemático de la región que ha ido subsanando las debilidades mediante el asocio, la ampliación de redes y la participación en espacios de promoción (ferias, eventos culturales etc.), evidenciado en las fortalezas y oportunidades con un 21.8% y 27.9% respectivamente, es importante resaltar los problemas de comercialización, producción y organización que aún existen en la región por parte de los productores "aislados"<sup>18</sup> y que restringe el desarrollo generalizado del sector.

La alimentación o gastronomía vinculada a la actividad turística, un rubro que a partir de los últimos años ha generado expectativas, tal condición se muestra en el cuadro 9 donde se plasma la distribución según actividades, pero que aún refleja debilidades fuertes relativas a diversificación, equipo, calidad en los productos, con un 35.4%, el segmento gastronómico es un sector apoyado desde la municipalidad con la finalidad de garantizar condiciones en la promoción y captación de la actividad turística, que ha logrado mediante la identificación de espacios naturales un destino alternativo para los turistas nacionales.

Fuente: Elaboración propia

<sup>18</sup> Se utiliza el término para denotar aquellos productores y productoras que prefieren trabajar de manera individual, ya sea por el bajo nivel de producción o por que no se interesan en procesos asociativos.

### 5.1.7. Villa San Antonio, San Miguel

**Cuadro 10. Análisis consolidado de la condición actual de las diferentes categorías económicas referidas a las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del municipio de Villa San Antonio, San Miguel.**

ANALISIS FODA					
CATEGORIAS	Variables analizadas: Acceso a capacitaciones, equipo para el funcionamiento, insumos para la producción, alianzas y coordinaciones, asistencia técnica, calidad del producto, tipos de clientes, mercado meta, publicidad, financiamiento, administración del negocio.				
	F	O	D	A	total
AGROPECUARIO	20.39%	25.8%	29.2%	24.6%	
TURISMO	42.0%	33.0%	8.33%	16.7%	
ALIMENTACIÓN / GASTRONOMIA	19.2%	21.8%	30.9%	28.1%	
ARTESANIAS	24.1%	24.5%	26.0%	24.4%	
SERVICIOS VARIOS CONEXOS	19.2%	27.2%	30.8%	22.7%	

Análisis e interpretación de las categorías:

Se identifican en las casillas anteriores las diferentes proporciones que marcan la orientación y tendencia de las categorías de las diferentes actividades económicas en relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del municipio, encontrando una generalizada actividad agropecuaria característica de los municipios con bajos indicadores económicos y sociales, adquiere importancia significativa en el territorio donde la mayoría de la población se orienta a tal actividad, específicamente a la agricultura de subsistencia; esta realidad aunada a los indicadores mencionados de manera general, establecen una proporción en las fortalezas y oportunidades en un 20.39% y 25.8% respectivamente en comparación con las debilidades y amenazas que adquieren una proporción mayor en un 29.2% y 24.6% .

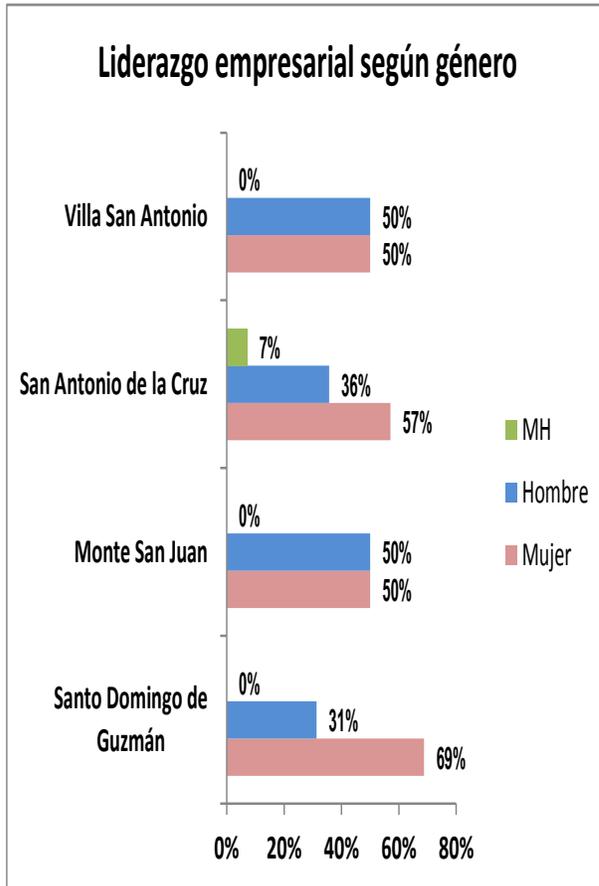
Por su parte el bloque de las artesanías y como referencia de un producto con identidad, adquiere una proporción significativa de las actividades desarrolladas en el territorio, por lo que los derivados del tule<sup>19</sup> son un complemento importante de la economía local, aunque cabe mencionar y hacer la correspondencia de la matriz FODA , donde se denota la necesidad de una apuesta a incrementar las fortalezas y aprovechar las oportunidades existentes ya que las proporciones demuestran tal necesidad de apuntalar acciones concretas. El trabajo en tule ha posicionado al municipio en cuanto se reconoce la identidad en la región, sin embargo la técnica de conservación, el escaso valor agregado, son factores que condicionan, por lo que las fortalezas adquieren un 7.5%, en relación a las debilidades con un 42.5%; aunque existen mercados identificados y segmentados, no se logra ampliar ni vincular con una actividad de anclaje como el turismo. La gastronomía como actividad vinculante muestra por su parte la necesidad de mejorar las condiciones relativas a la calidad del producto, servicio, así como la diversificación de la gastronomía local, ya que en la actualidad el sector solo ofrece comida rápida (pupusas, panaderías de distribución local y venta de comida por encargo), condición que se muestra en las proporciones de las fortalezas y debilidades se tiene que un 19.2% versus un 30.9%.

**Fuente: Elaboración propia**

<sup>19</sup> Fibra que se utiliza en la tejeduría, para la elaboración de diferentes artículos decorativos y otros

## 5.2. Liderazgo y asociación empresarial, aspectos determinantes en la vinculación

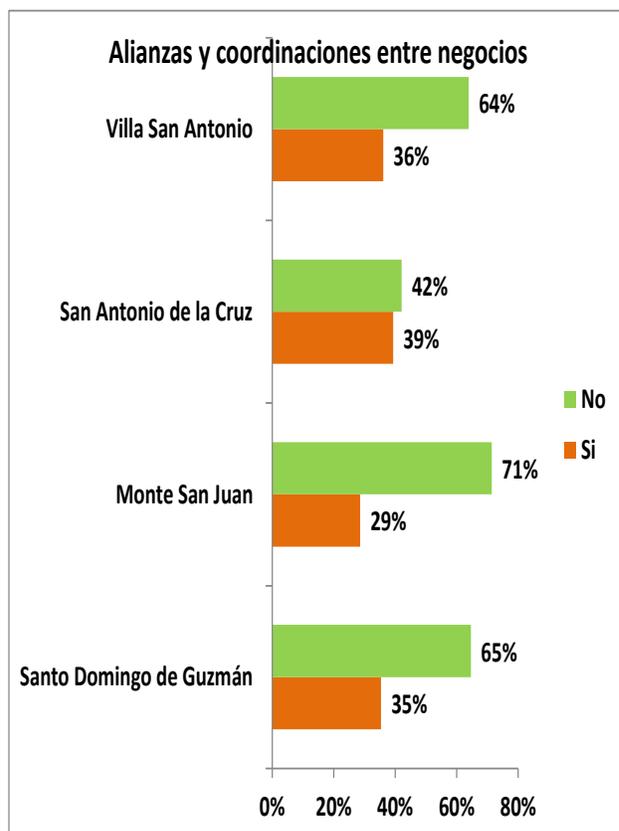
Figura 16. Participación en la administración de las iniciativas según género y región



En la figura 16 se muestra el nivel de liderazgo en cuanto a la administración de las iniciativas económicas para los diferentes territorios, donde se evidencia la destacada participación de las mujeres en cuanto a dirigir un negocio, tal posicionamiento de manera un tanto marcada para el municipio de San Antonio de la Cruz, donde el 57.1% son dirigidos por mujeres, considerando de igual manera el 7% de las iniciativas lideradas por hombres y mujeres; Santo Domingo de Guzmán expresa una diferencia mayor en cuanto a la participación de mujeres en la dirección de las iniciativas, con una participación de un 69%, dicha proporción obedece a la característica de la economía local, es decir a las actividades desarrolladas en casa, en el sector

artesanía de la región. Los municipios de Monte San Juan y Villa San Antonio muestran una equiparada relación entre la dirección de las iniciativas por hombres y mujeres, sin desestimar la proporción de la participación en un 50%. Lo anterior demuestra el papel fundamental de la mujer en el complemento de los ingresos familiares, y como aporte importante, las actividades que las mujeres desempeñan que generalmente se ubican en la administración de tiendas locales, artesanías, pequeñas granjas avícolas y en las actividades agrícolas.

**Figura 17. Alianzas y coordinaciones empresariales establecidas por los emprendimientos en las diferentes categorías económicas**



La asociación empresarial como parte importante del análisis revela la debilidad en cuanto al tema de investigación, la figura 17, muestra el nivel de alianzas y coordinaciones que los emprendimientos han logrado en los diferentes municipios, donde se evidencia una debilidad en el tema en Monte San Juan en Cuscatlán y Santo Domingo de Guzmán en Sonsonate, si bien existe un nivel de vinculación entre negocios con una proporción de evidencia de un 29% y 35% respectivamente de iniciativas vinculadas, aun no es significativo, sobre todo para aquellos territorios que desarrollan productos con identidad o emblemáticos (artesanías en barro), tal situación refleja el grado de individualismo

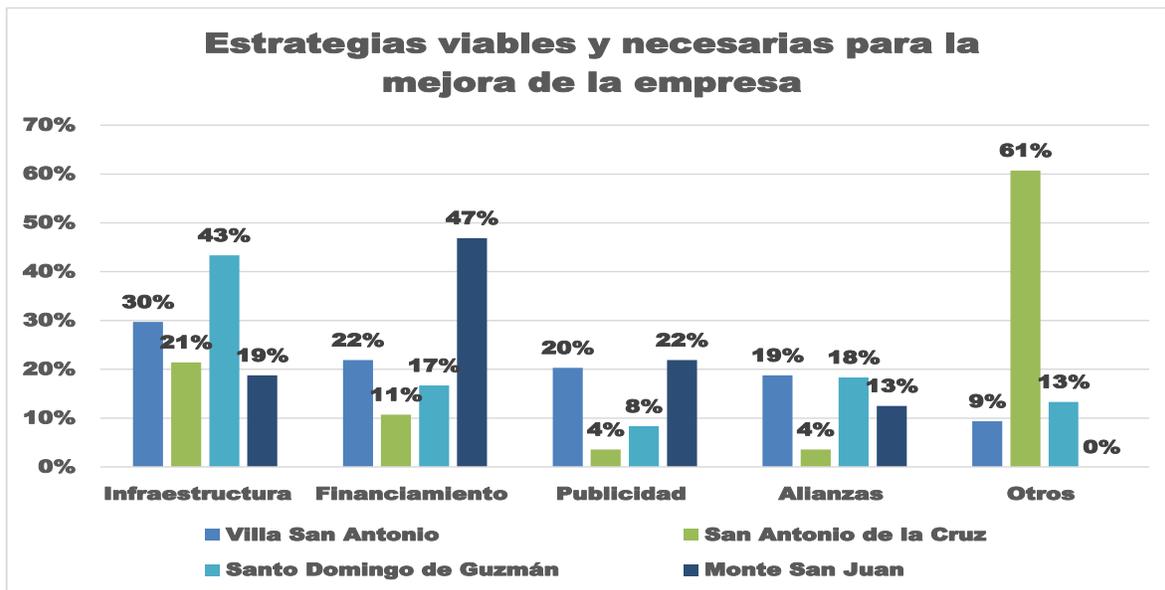
existente en referencia al proceso productivo y de comercialización, tal como se explicó anteriormente (Análisis FODA), sobre la actitud de los productores en función de los niveles mínimos de producción (insumos, desarrollo del producto). Por otra parte el nivel de vinculación presentado por el resto de municipios, aunque importante, no reflejan una condición sobresaliente de sus similares, por cuanto sus proporciones oscilan entre el 36% y el 39% de afirmaciones para los municipios de Villa San Antonio y San Antonio de la Cruz respectivamente; cabe resaltar que el nivel de vinculación obedece generalmente en una relación con los proveedores (externos e internos) de insumos para los procesos productivos y abastecimientos de productos en tiendas locales.

Estas proporciones reflejan el nivel de vulnerabilidad del tejido productivo, que desarticulado mantiene una relación de “auto dependencia” en cuanto a la operación individual, debilidad por cuanto incrementa los costos de los productos.

### 5.3. Expectativas y proyecciones para los establecimientos relacionadas con las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Conviene establecer y analizar las apreciaciones que los sectores estiman como importantes en el buen desempeño de las empresas, así como recoger las debilidades y oportunidades, obtenidas mediante un instrumento diseñado para tal fin (Ver apéndice 1), en tal sentido la siguiente información plasma las expectativas más significativas que evidencian potencial para establecer una cadena de valor y/o productiva, considerando los resultados obtenidos directamente desde emprendimientos, por lo que en las siguientes figuras se muestran estimaciones y propuestas estratégicas de impulso de los sectores.

**Figura 18. Proyecciones, Estimaciones para el desarrollo y crecimiento de la Empresa. Estrategias propuestas por los referentes empresariales en relación a las debilidades evidenciadas.**



Fuente: elaboración propia.

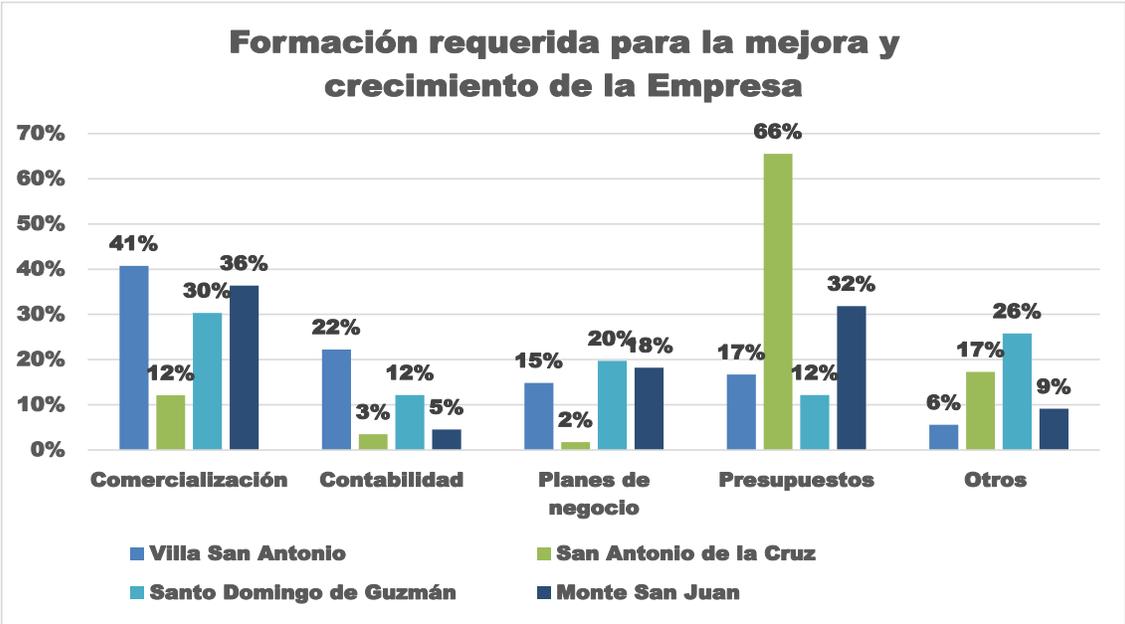
En la figura anterior se muestra para cada uno de los territorios los aspectos más relevantes considerados por los referentes empresariales en relación a las debilidades presentes y necesarias de atención, en las que figuran en orden de prioridad aquellos relacionados a la infraestructura, es decir el mejoramiento y equipamiento general; en segundo lugar figura el financiamiento como parte importante del crecimiento en relación a la compra de insumos, equipo y material para el desempeño de planta, en tercer y cuarto lugar los vinculados a la publicidad y alianzas; estos presentan diferencias en función del posicionamiento del negocio.

Para Villa San Antonio y Santo Domingo de Guzmán la infraestructura es crucial con proporciones del 30% y 43% respectivamente, el financiamiento en un 22% y 17% para cada municipio. La publicidad para aquellos con productos con identidad (del segmento artesanal) adquiere importancia significativa, sobre todo para el municipio de Villa San Antonio y Monte San Juan que reflejan un 20% y 22% respectivamente.

Las alianzas por consiguiente adquieren poca significación para el conjunto de municipios, con importancia estratégica para los municipios de Villa San Antonio con un 19% y Santo Domingo de Guzmán con un 18%, dicha condición obedece al nivel de proyección de los emprendimientos y su condición de subsistencia.

La condición del municipio en cuanto a indicadores de desarrollo, el débil tejido productivo local, así como el acceso a los mercados condiciona en gran medida el nivel de proyección que los propietarios puedan plantear.

**Figura 19. Proyecciones, Estimaciones para el desarrollo y crecimiento de la Empresa. Tipo de formación o capacitación requerida en el negocio para aumentar las ventas y garantizar el crecimiento.**



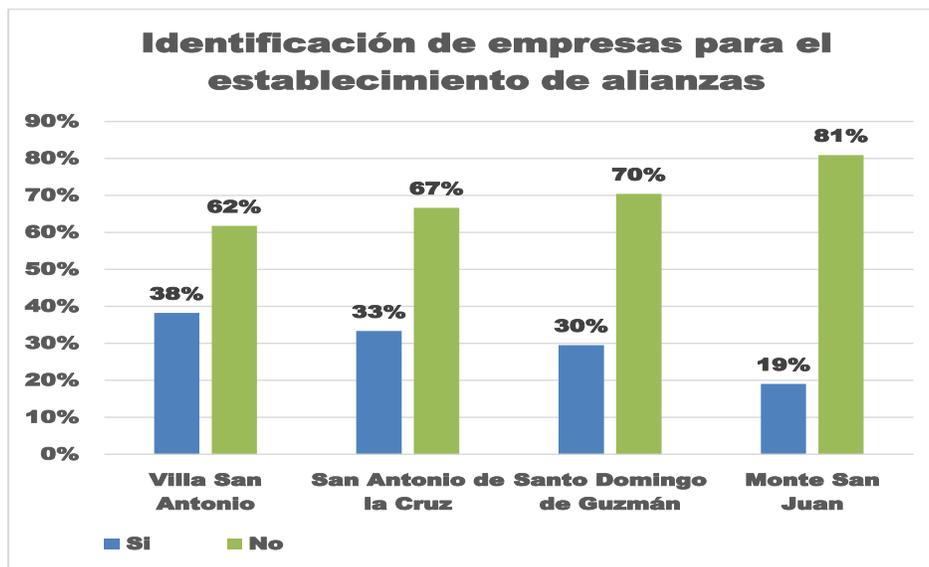
Fuente: elaboración propia.

En la figura 19, se muestran las necesidades planteadas por las microempresas y emprendimientos consultados en relación a debilidades del proceso interno de formación del personal y propietarios; áreas básicas vinculadas al buen desempeño, donde la debilidad prioritaria para las empresas se centra en los procesos de comercialización, actividades relativas a la administración presupuestaria, y seguimiento.

Es así, que para los casos de Villa San Antonio, Santo Domingo de Guzmán y Monte San Juan, que mantienen como necesidad de fortalecimiento el área de comercialización con un 41%, 30% y 36% respectivamente, mientras que la prioridad compartida por los emprendimientos de San Antonio de la Cruz está centrada en la formulación de presupuestos con la identificación de costos y beneficios.

En segundo lugar se distribuyen las proporciones en cuanto a las necesidades prioritarias para cada uno de los municipios, en donde Villa San Antonio pone mayor interés en la formación de los procesos contables con un 22% del total de emprendimientos, un 17% para San Antonio de la Cruz y un 26% para Santo Domingo de Guzmán en otros requerimientos, que van sugeridos a temas de diversificación, mejora de los productos, manipulación, atención a clientes e innovación; por su parte Monte San Juan plantea la necesidad de fortalecer los temas de presupuesto, con una proporción de 32% de los emprendimientos que respondieron a tal necesidad.

**Figura 20. Proyecciones, alianzas empresariales: Identificación de microempresas o emprendimientos para establecer alianzas de cooperación para el crecimiento.**

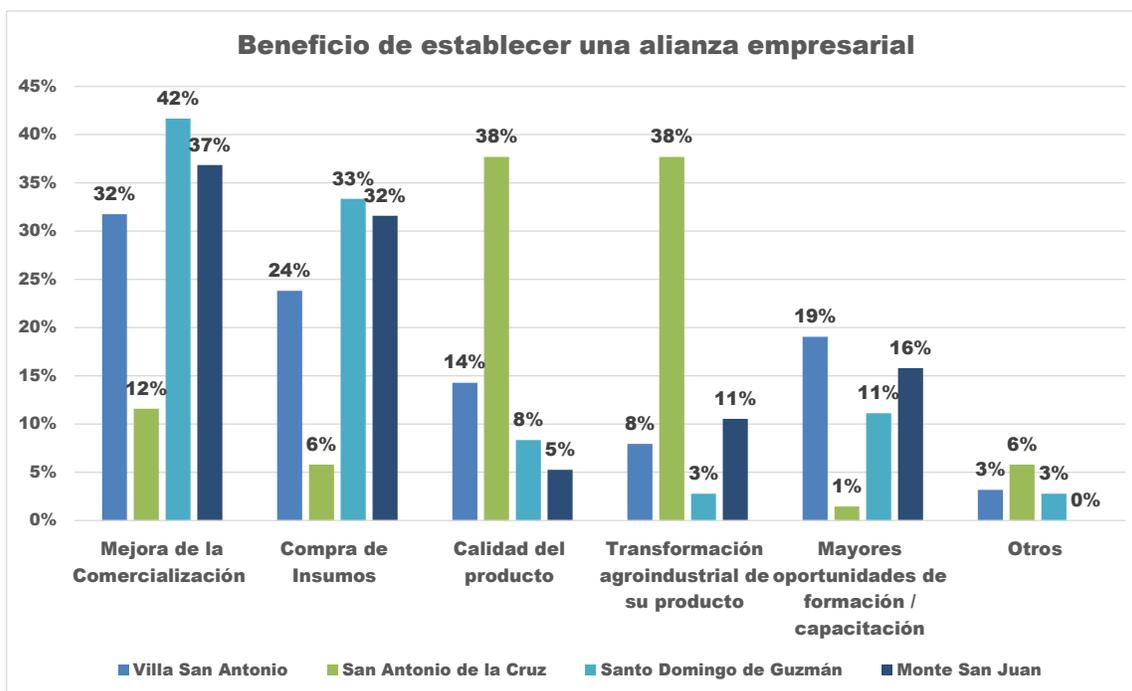


Fuente: elaboración propia

En la figura anterior (No. 20) se logra visualizar la apreciación de aquellas empresas de los diferentes territorios que han logrado identificar otras empresas con las cuales pueden desarrollar un proceso de vinculación, para crear alianzas de cooperación para el crecimiento, el grafico evidencia el interés e importancia que las iniciativas ponen al establecimiento de alianzas empresariales, es necesario resaltar que dicha apreciación se corresponde mejor para aquellos municipios cuyo producto se ha posicionado como identitario, tal es el caso de las artesanías de Santo Domingo de Guzmán, Monte San Juan y Villa San Antonio, y

el sector pesquero de San Antonio de la Cruz , Cabe mencionar que esta identificación pasa por reconocer el grado de importancia de la empresa en cuanto a beneficios mutuos vinculados a costos, mercado y mejoramiento del producto o servicio.

**Figura 21. Proyecciones, alianzas empresariales: Identificación de microempresas o emprendimientos para establecer alianzas de cooperación para el crecimiento.**



Fuente: Elaboración propia

En correspondencia con la Figura 20, la figura anterior (No. 21) muestra los beneficios supuestos, como producto de una alianza con empresas identificadas, para lo cual se tiene que las expectativas se centran alrededor de la mejora de la comercialización, la reducción de costos en la compra de insumos y la calidad del producto en términos de presentación (empaqué, logo) y posicionamiento. Es necesario resaltar la importancia que algunos municipios infieren como factor estratégico de desarrollo de sus emprendimientos, así existe una clara diferencia de apreciación o debilidad, tal es el caso de San Antonio de la Cruz, cuya importancia estriba en la calidad del producto y la transformación agroindustrial en una proporción del 38% para cada apreciación.

Por su parte Santo Domingo de Guzmán establece una clara y marcada importancia a los procesos de comercialización y compra de insumos con una proporción del 42% y 33% respectivamente. En igual condición establecen prioridad los municipios de Villa San Antonio en un 32% y 24% respectivamente, Monte San Juan con un 37% y 32% en el nivel de valor para los segmentos establecidos y estratégicos del establecimiento de alianzas empresariales.

#### 5.4. Perspectiva en cuanto al papel de las municipalidades en el impulso de la economía local

En el siguiente cuadro se resumen las apreciaciones de la población en cuanto al papel determinante de las municipalidades, para lo cual se consideran preguntas clave en la que se recogen aspectos importantes de consideración en los planes de desarrollo municipal.

**Cuadro 11. Aspectos estratégicos del papel y aporte de las Alcaldías al proceso de desarrollo de los emprendimientos y al municipio**

Municipio	Apoyo de la Alcaldía al proceso de desarrollo del negocio	El negocio y la Alcaldía en el aporte al desarrollo del municipio	Acciones urgentes que la Alcaldía debe atender para proyectar el municipio productivamente
<b>San Antonio de la Cruz , Chalatenango</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Facilitar financiamiento</li> <li>– Formación técnica sobre el negocio</li> <li>– Repoblación de alevines en el embalse</li> <li>– Sistema de seguridad para mantener la población de peces</li> <li>– Implementación de mercados locales</li> <li>– Identificar proveedores para que abastezcan a los productores locales</li> <li>– Talleres de formación a los jóvenes y adultos.</li> <li>– Mejorar la condición del entorno (baño público y la fachada del comedor comunitario)</li> <li>– Ayudar a la promoción de los negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promoviendo espacios de formación (becas a jóvenes)</li> <li>– Mejorando la organización local</li> <li>– Participando en espacios de reuniones</li> <li>– Abriendo fuentes de empleo</li> <li>– Elaborando diagnósticos para que exista una mejor perspectiva.</li> <li>– Gestión de proyectos en conjunto, previa identificación del problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promover fondos a los jóvenes para incentivar el desarrollo del municipio y hayan más profesionales dentro de la localidad. (educación y formación técnico )</li> <li>– Apoyo técnico para la producción y comercialización</li> <li>– Implementación de ferias productivas</li> <li>– Establecer alianzas con personas clave</li> <li>– Establecer una línea de crédito para productores.</li> <li>– Gestión de proyectos</li> <li>– Ampliar el CODEM</li> <li>– Construcción de un hotel</li> </ul>
<b>Monte San Juan, Cuscatlán</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apoyo con maquinaria</li> <li>– Promoviendo la creación de asociaciones</li> <li>– Financiamiento</li> <li>– Promoción de mercados locales</li> <li>– Procesos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mejorando las ventas</li> <li>– Involucrar a más personas en diferentes lugares para apuntar el desarrollo</li> <li>– promoviendo arraigo a productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apoyo a la juventud con talleres, alianzas y convenios</li> <li>– Fortalecimiento de los grupos de productores</li> <li>– Promoción y desarrollo de los pequeños emprendimientos de la localidad</li> </ul>

	<p>formación técnica / producción, atención al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar materia prima y abono para las cosechas</li> <li>- Eliminar los impuestos</li> <li>- Establecer alianzas para asesorías</li> <li>- Apoyo en la comercialización</li> <li>- Búsqueda de mercados para los productos locales</li> </ul>	<p>tradicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsando proyectos para la comunidad</li> <li>- Mejorado la economía del municipio y promover empleos</li> <li>- Producir ventajas al agricultor</li> <li>- Crear alianzas</li> <li>- Promoción de los productos</li> <li>- Asociación con otras empresas exteriores</li> <li>- Atracción de turistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar a la producción de hortalizas</li> <li>- Capacitar a los fabricantes de productos</li> <li>- Mejorar la condición de la infraestructura</li> <li>- Promocionar lo que hace el municipio</li> <li>- Generar valor agregado a las artesanías</li> <li>- Identificar proveedores de material</li> <li>- Abrir un mercado local para vender los productos</li> <li>- Control sobre la delincuencia</li> </ul>
<p><b>Santo Domingo de Guzmán, Sonsonate</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promocionar los productos locales</li> <li>- Promover ferias artesanales</li> <li>- Mejorar la comercialización</li> <li>- Facilitar equipo para el desarrollo de productos</li> <li>- Capacitaciones</li> <li>- Que el apoyo sea imparcial</li> <li>- Promocionar el desarrollo de los negocios</li> <li>- Financiamiento/ fondo para invertir en los emprendimientos</li> <li>- Facilitar la compra de insumos más baratos (Establecer estrategias de compra)</li> <li>- Por medio de la publicidad, mantener unidad con las asociaciones de turismo para darse a conocer con los clientes.</li> <li>- Transporte para movilización a ferias</li> <li>- Promover el turismo</li> <li>- Establecer alianzas con instituciones de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortaleciendo la economía</li> <li>- Diversificando la producción</li> <li>- Generando empleos</li> <li>- Gestionando</li> <li>- Participando en ferias que promuevan los productos</li> <li>- Generando autoempleo</li> <li>- Estableciendo una ruta de recolección de leche</li> <li>- Mejora en la vida familiar y de las que se benefician de la producción y la venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorando la infraestructura local</li> <li>- Mejorando el empleo en la región</li> <li>- Crear ferias</li> <li>- Promover más actividades productivas en el municipio</li> <li>- Controlar la seguridad y el aseo de la plaza</li> <li>- Capacitación, crear mercado más amplio</li> <li>- Abrir espacios de posicionamiento en el mercado</li> <li>- Diseñar un plan de trabajo para cada negocio</li> <li>- Apoyar para poder exportar</li> <li>- Organizar y capacitar en comercialización</li> <li>- Promover el turismo</li> <li>- Promover ferias gastronómicas</li> <li>- Fomento de la Asociatividad</li> <li>- Fomento de la organización</li> <li>- Ampliar los espacios de mercado (otras regiones )</li> <li>- Mejorar las proyecciones de los artesanos</li> <li>- Buscar socios financiero para que brinden créditos con bajos intereses</li> <li>- Establecer alianza con agro distribuidor</li> </ul>

	<p>gobierno para asistencia técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Programa de talleres vocacionales</li> </ul>		
<b>Villa San Antonio, San Miguel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Crear cooperativas artesanales</li> <li>– Capacitación técnica</li> <li>– Promocionar los productos locales</li> <li>– Alianzas estratégicas</li> <li>– Fomento de la comercialización</li> <li>– Apoyo en la legalización, dar asesoría y ayudar en la promoción del negocio.</li> <li>– Fundar una escuela para desarrollar la artesanía</li> <li>– Apoyo técnico en las actividades productiva</li> <li>– Respaldo para acceder a créditos</li> <li>– Publicitar los productos</li> <li>– Promover ferias locales</li> <li>– Gestionar apoyo (formación )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacitar para generar agentes multiplicadores para la producción</li> <li>– Organizar un grupo solidario</li> <li>– Promoción del municipio</li> <li>– Promover el producto fuera del municipio</li> <li>– Formar alianzas estratégicas</li> <li>– Generando empleo</li> <li>– Incrementar el turismo</li> <li>– Apoyando en la enseñanza de las artesanías a otras personas</li> <li>– Formando asociaciones de panaderías</li> <li>– Trabajando de manera más unida</li> <li>– Organización del municipio y empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacitación y formación en las actividades productivas del municipio</li> <li>– Promover una escuela de artesanías</li> <li>– Apertura de un local para la exposición de artesanías</li> <li>– Realizar eventos promocionales como ferias de logros</li> <li>– Promocionar los productos de caña</li> <li>– Apoyar a la agricultura y ganadería</li> <li>– Formar alianzas y mejoramiento de la organización</li> <li>– Capacitar en contabilidad y comercialización</li> <li>– Impulsar ferias</li> <li>– Formar comités de turismo</li> <li>– Montar un agro servicio comunitario</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 5.5. LINEAMIENTOS PARA EL ESTABLECIMIENTO Y AMPLIACION DE CADENAS PRODUCTIVAS Y DE VALOR

Considerando el análisis previo se desarrollan los pasos específicos para el establecimiento o ampliación de una cadena productiva y/o de valor para los municipios en estudio, y parten de la realidad local, de los recursos identificados y del potencial de productos emblemáticos de las regiones, tal condición establece a manera de guía, una serie de pasos sobre la actuación, tanto de tomadores de decisiones (estado y municipalidades), organismo o agentes de desarrollo en los territorios (OGD, ONG), empresas privadas externas e internas y principalmente los actores locales entendidos como los principales involucrados en el proceso de desarrollo e implementación de la propuesta, que se implementa bajo el marco del modelo del “establecimiento y ampliación de cadenas productivas y de valor elaborado por la Universidad Doctor Andrés Bello.

Mediante el análisis en campo se identificaron en las categorías los sectores con potencial estratégico de generación de impacto económico en la región, que han presentado algún nivel de posicionamiento, sea por la elaboración o confección de un producto con identidad o por contar con un tipo de recurso estratégico (humano, natural) con posibilidad de explotación sostenible.

En tal sentido se destaca el rol de las municipalidades como impulsores directos en el proceso, quienes se plantean protagonistas, de la dirección y gestión, para la generación de condiciones (infraestructura, concertación público - privado, gestión compartida, conservación, y promoción de leyes para la explotación sostenible etc.), ante esta condición las municipalidades adquieren un compromiso estratégico en la creación de municipios productivos y generación de territorios competitivos, en el que se plantean los cuatro niveles de actuación desde un enfoque sistémico<sup>20</sup>: Nivel micro, meso, macro y meta, donde se articulan los diferentes agentes y actores locales, que requiere según la GTZ, a) la creación y fortalecimiento de la institucionalidad local de gestión, b) el fortalecimiento de competencias en la población, c) la creación de un ambiente favorable de negocios para la atracción de inversiones, d) la creación de nuevas empresas, e) la promoción de la competitividad de las empresas y generación de ventaja competitiva regional.

Por lo que se necesitan de considerar algunos factores que garanticen el éxito del proceso de desarrollo económico local, impulsado desde un nivel meso y micro mediante: a) la construcción de una visión y estrategia común del desarrollo territorial, b) una amplia participación ciudadana de todos los sectores desde la

---

<sup>20</sup> Enfoque de la competitividad Sistémica del Desarrollo Económico Local.

planificación hasta la implementación y evaluación, c) alianzas público-privadas, d) acciones concertadas entre actores nacionales y locales de todos los sectores, e) responsabilidad compartida entre los niveles y sectores, f) especialización y división de trabajo entre los actores, g) mercadeo regional y generación de un entorno favorable para la atracción de inversiones (simplificación de trámites, instituciones de apoyo, recurso humano calificado, proveedores locales).

### **Algunas consideraciones sobre los efectos esperados del proceso de fomento del Desarrollo Económico Local en un territorio**

- Crecimiento económico y social de los territorios mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio (desarrollo endógeno) de los factores productivos (capital social-cultural, ambiental y económico).
- Nivelación de los desequilibrios socio-económicos entre los territorios.
- Mayores niveles de competitividad territorial del tejido empresarial local y vinculación de las economías locales con las dinámicas de desarrollo económico nacional e internacional.
- Generación de más y mejores oportunidades de empleo e ingresos hacia una mejor calidad de vida de la población.

Por lo tanto se desarrolla un análisis territorial en el cuadro 12 a partir de los recursos y factores evidenciados (análisis FODA), con la finalidad de generar las posibilidades de vinculación empresarial según categoría y sector estratégico, tomando en consideración las debilidades sugeridas del entorno como aspectos que condicionan y restan para el despegue de las actividades económicas locales; se establecen como factores determinantes aquellos aspectos que contribuyen en el proceso de integración, con el objeto de mostrar de manera general los sectores y actividades estratégicas de posible vinculación productiva para la implementación o ampliación de una cadena productiva y/o de valor, según la condición y estructura del municipio.

**Cuadro 12. Análisis territorial de los recursos y factores determinantes en el proceso de concreción de una cadena productiva o de valor**

Territorio	Entorno/ debilidades expresas.	Recursos potenciales	Factores determinantes <sup>21</sup>	Potencial de vinculación
San Antonio de La Cruz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monocultivo/ agricultura de subsistencia.</li> <li>- Limitada actividad productiva</li> <li>- Reducido presupuesto municipal.</li> <li>- Falta de un enfoque productivo en base a los recursos disponibles.</li> <li>- Financiamiento para la compra de medios de producción (sector pesquero: aperos de pesca, lancha)</li> <li>- Un plan de sostenibilidad del recurso pesquero de la región (siembra de alevines y reglamentos sobre tallas y temporadas de pesca)</li> <li>- Falta de formación empresarial (aspectos mínimos de costos y beneficios, administración, clientes )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos hídricos</li> <li>- Producción diversificada de frutas. (programas planes de finca )</li> <li>- Trabajo de las organizaciones de la región</li> <li>- Humano: personal Formado del proyecto FOMILENIO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de sectores: juventud, Asociación de mujeres, productores.</li> <li>- Carretera longitudinal que conecta a los mercados de Ilobasco y cabañas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercados Externo: aledaños del departamento y fuera</li> <li>- Mercado local: en el territorio, municipios aledaños del departamento: Nombre de Jesús, San Isidro, Cancasque, Nueva Trinidad, Arcatao</li> </ul> <p>Vía de vinculación mediante el aprovechamiento del recurso hídrico (sector pesquero) y el impulso del turismo en la región.</p>
Monte San Juan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agricultura de subsistencia de la mayoría de la población.</li> <li>- Identificación y acceso a mercados</li> <li>- Falta de Asociatividad de las productoras artesanas.</li> <li>- Reducido presupuesto municipal</li> <li>- Falta de un enfoque productivo en base a los recursos disponibles</li> <li>- Falta de formación empresarial (aspectos mínimos de costos y beneficios, administración, clientes )</li> <li>- Precio de los productos artesanales</li> <li>- El Intermediario en los procesos de comercialización.</li> <li>- Escaso valor agregado a los productos con identidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción de hortalizas con riego</li> <li>- Alta productividad de fruta diversa.</li> <li>- Producto con identidad (Artesanías en barro, y en palma )</li> <li>- Industria de confección de zapatos.</li> <li>- Acceso al municipio.</li> <li>- Elevaciones, montañas, cuevas reconocidas (cueva "el duende")</li> <li>- Humano: formación de personas como parte del accionar de las Organizaciones no Gubernamentales. (diversas áreas de formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos con identidad o emblemáticos</li> <li>- Producción sectorizada en diferentes cantones.</li> <li>- Producción de hortalizas en verano e invierno.</li> <li>- Producción de fruta.</li> <li>- La organización de diferentes sectores (agropecuario, sector zapatería)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado local: el aprovechamiento de las ventajas comparativas locales para la generación de valor en los productos.</li> <li>- Mercados externos: Cojutepeque y San Salvador e identificación de los segmentos de mercado específicos de atención.</li> </ul> <p>Vía de vinculación mediante los productos emblemáticos: artesanías y los insumos necesarios para los procesos productivos del sector calzado, procesamiento de frutas y hortalizas.</p>

<sup>21</sup> La agrupación hace referencia aquellos aspectos estratégicos que complementan la viabilidad técnica de una propuesta específica de encadenamiento productivo o de valor.

<p style="text-align: center;"><b>Santo Domingo de Guzmán</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agricultura de subsistencia (70% de la población )</li> <li>- Identificación de mercados</li> <li>- El nulo interés por la asociación de productores artesanales</li> <li>- La vinculación directa de la actividad emblemática con el turismo</li> <li>- La consolidación de un enfoque productivo</li> <li>- El acceso al financiamiento para la mejora de los talleres artesanales.</li> <li>- La falta de valor agregado a los productos</li> <li>- Formación para la generación de valor en los productos,</li> <li>- Marco jurídico legal para la protección y explotación sostenible de los recursos (vinculados al turismo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fertilidad de los suelos</li> <li>- Diversidad productiva</li> <li>- Acceso al municipio (carreteras y cercanía a centros urbanos aledaños).</li> <li>- Producto con identidad</li> <li>- Experiencias de asociación en los sectores ganaderos y artesanías.</li> <li>- Turismo como actividad de promoción de la actividad productiva local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esfuerzos municipales por el rescate de la cultura y la identidad.</li> <li>- Acceso vial que conecta al municipio con municipios vecinos.</li> <li>- La calidad de los productos.</li> <li>- Sitios con potencial turístico.</li> </ul>	<p>Mercados locales: para el proceso de generación de valor de las actividades (turismo-Artesanías), producción y distribución local de las actividades agropecuarias.</p> <p>Mercado Externo: municipios vecinos, y fuera del país (exportación de productos artesanales)</p> <p>Vía de vinculación mediante el aprovechamiento de los productos emblemáticos y la actividad turística</p>
<p style="text-align: center;"><b>Villa San Antonio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca diversificación de la producción, exclusivamente orientada al cultivo de granos.</li> <li>- La disponibilidad de tierra, propicia para cultivar.</li> <li>- La tecnificación de los procesos artesanales (conservación del material y diseños)</li> <li>- Reducido presupuesto municipal</li> <li>- Falta de un enfoque productivo en base a los recursos disponibles.</li> <li>- Financiamiento para la compra de medios de producción.</li> <li>- Falta de formación empresarial (aspectos mínimos de costos y beneficios, administración, clientes )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos hídricos</li> <li>- Recurso humano capacitado.</li> <li>- Producto con identidad</li> <li>- Materia prima disponible</li> <li>- Fomento del turismo en la región (participante del certamen pueblos vivos)</li> <li>- Sitios con potencial turístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Red vial</li> <li>- Asociación de mujeres en el trabajo de producción de artesanías con tule</li> <li>- Producción local de tule</li> <li>- Apuesta desde la municipalidad al turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercados Externos: de los departamentos que conectan vía longitudinal del norte.</li> <li>- Mercado local: municipios aledaños como Ciudad Barrios, Carolina, San Luis de la Reina, San Simón (Morazán) y San Miguel.</li> </ul> <p>Vía de vinculación mediante el aprovechamiento de productos emblemáticos y la actividad turística.</p>

**Fuente Elaboración propia**

### **5.5.1. Vinculación estratégica para el establecimiento o ampliación de una cadena productiva y/o de valor<sup>22</sup>**

Los siguientes cuadros y esquemas determinan la posibilidad del establecimiento, fortalecimientos o ampliación de una cadena productiva y/o de valor, en función de los recursos, potencialidades y debilidades identificadas en el cuadro 12, para lo cual se hace necesario un esquema puntual para cada uno de los municipios en relación a las características particulares, haciendo referencia a los aspectos del accionar actual y los recursos y vinculaciones que permiten la posibilidad de una cadena productiva y/o una cadena de valor, ya sea ampliando la vinculación actual o reconfigurando el esquema.

---

<sup>22</sup> Existen experiencias en la que actualmente se articulan actividades productivas generando cadenas, pero que aún no se consideran como tal, es decir funcionan por inercia en cuanto la relación es exclusiva de solventar una necesidad puntual, por lo que se busca identificar en tal sentido, el establecimiento actual y la posibilidad de ampliación o el impulso de una cada de valor para las actividades con posicionamiento local, referidos aquellos productos con identidad.

### 5.5.1.1. San Antonio de la Cruz, Chalatenango

Partiendo de los recursos estratégicos en el municipio se desarrollan las siguientes vinculaciones productivas que darán paso a un establecimiento o ampliación de una cada productiva o de valor

<b>Cuadro 13. Recursos estratégicos y potencial de vinculación productiva de las diferentes iniciativas económicas locales del municipio de San Antonio de La Cruz Chalatenango</b>					
<b>Recurso estratégico</b>	<b>Sector</b>	<b>Actividad</b>	<b>Vinculación directa</b>	<b>Puntos Críticos<sup>23</sup></b>	<b>Potencial de vinculación</b>
– <b>Recursos hídricos</b>	Pesquero	– Pesca artesanal, intensiva en periodos estacionales, complementaria para la dieta alimenticia de la mayoría de las familias.	– Mercado local: comunidades vecinas dentro del territorio.	– Pesca artesanal, periodos estacionales de pesca, implementos de pesca (mayas, lanchas, hieleras). – Falta de Asociatividad	Compradores locales que distribuyen en otros territorios. Mediante asocio.
– <b>Producción diversificada de frutas (programas de planes de finca)</b>	Agropecuario	– Programas de fincas familiares implementadas	– Mercado local y aledaños	– Producción aislada exclusivamente al consumo. – Pequeñas parcelas que no concretan la metodología de plan de finca.	Familias productoras, logran volumen de producción

Fuente: Elaboración propia

<sup>23</sup> Puntos críticos que hacen alusión a los puntos de impase, que dificultan el desarrollo de la cadena productiva o de valor pre identificada

### 5.5.1.2. Esquema propositivo de vinculación

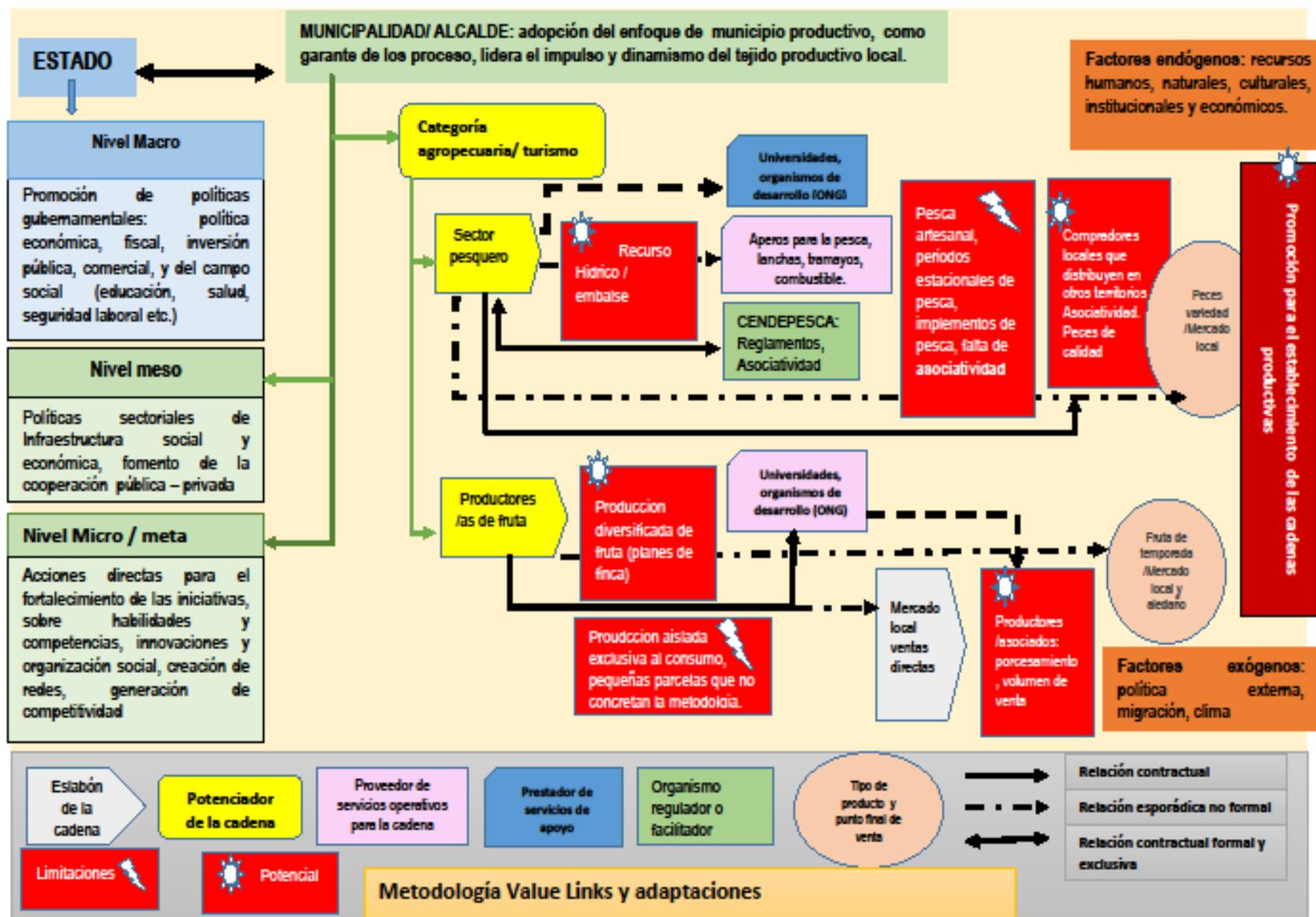


Figura 22. Esquema propuesto de vinculación de una cadena productiva o de valor, San Antonio de la Cruz, Chaltenango.

### 5.5.1.3. Monte San Juan. Cuscatlán

Cuadro 14. Recursos estratégicos y potencial de vinculación productiva de las diferentes iniciativas económicas locales del municipio de Monte San Juan, Cuscatlán					
Recurso estratégico	Sector	Actividad	Vinculación directa	Puntos Críticos <sup>24</sup>	Potencial de vinculación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción de hortalizas</li> <li>- Producción diversificada de café y frutales</li> </ul>	Agropecuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción de hortalizas en invierno y verano, se producen en invierno en las riveras del río (Tisapa, Tempisque ).</li> <li>- Fincas familiares que producen diversidad de fruta, café y algunas parcelas que alternan su producción (maíz, frutales, hortalizas, café)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado local: comunidades vecinas, compradoras de la cosecha de fruta que se dispone a los mercados locales y externos.</li> <li>- Mercado externo: principalmente los mercados de Cojutepeque y Santa Cruz Michapa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compradores intermediarios.</li> <li>- Precios fluctuantes del café</li> <li>- Precios de los insumos.</li> <li>- Transporte.</li> <li>- Volumen mínimo de producción individual.</li> <li>- Falta de Asociatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productores con mayor volumen.</li> <li>- Mediante las cooperativas existentes</li> <li>- Mediante asocio</li> </ul>
Producto con identidad (Artesanías en barro, y en palma)	Artesanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración alfarería en barro (comales y artículos decorativos)</li> <li>- Elaboración de sombreros de palma</li> <li>- Elaboración de cestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado local : en los entornos</li> <li>- Mercado Externo: en los municipios aledaños, principalmente Cojutepeque, Santa Cruz, San Salvador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnificación del producto</li> <li>- Identificación del mercado meta</li> <li>- Producción mínima individual</li> <li>- Falta de Asociatividad</li> <li>- Accesibilidad a los insumos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productores de insumos, productores artesanales.</li> <li>- mercados de la periferia</li> <li>- Organizaciones de desarrollo operantes en el territorio.</li> </ul>
- Confección de calzado	Calzado	Confección de calzado para damas, con proyección de elaboración de calzado para hombres.	- Mercados de Cojutepeque y San Salvador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maquinaria ensueldora</li> <li>- Disponibilidad de insumos</li> <li>- Mercado</li> <li>- Nivel de producción</li> <li>- Falta de Asociatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinculación y asocio entre productores</li> <li>- Productores de insumos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

<sup>24</sup> Puntos críticos que hacen alusión a los puntos de impase, que dificultan el desarrollo de la cadena productiva o de valor pre identificada

### 5.5.1.3. Esquema propositivo de vinculación

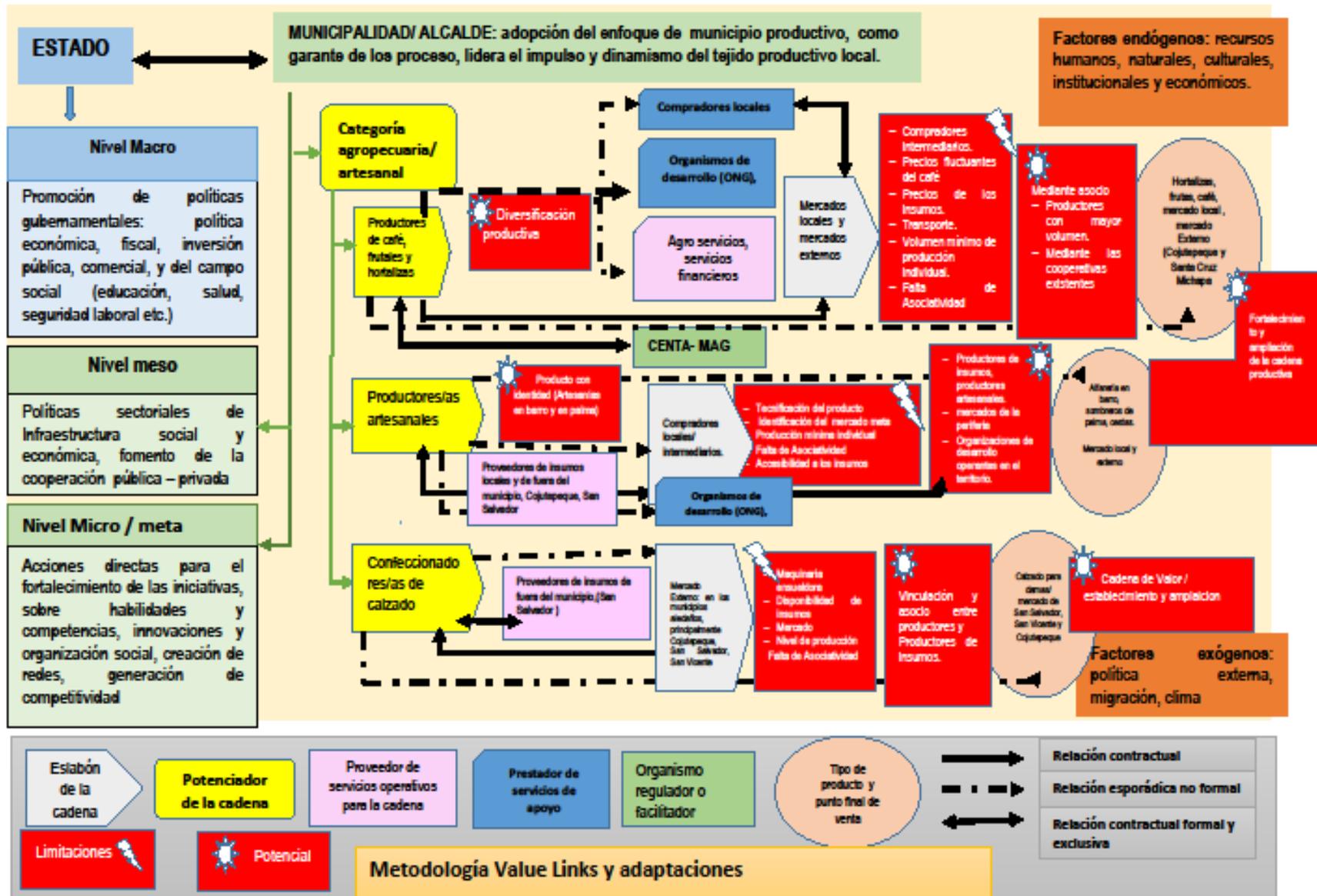


Figura 23. Esquema propuesto de vinculación de una cadena productiva o de valor Monte San Juan, Cuscatlán.

#### 5.5.1.4. Santo Domingo de Guzmán Sonsonate

**Cuadro 15. Recursos estratégicos y potencial de vinculación productiva de las diferentes iniciativas económicas locales del municipio de Santo Domingo de Guzmán, Sonsonate.**

Recurso estratégico	Sector	Actividad	Vinculación directa	Puntos Críticos	Potencial de vinculación
– Fertilidad de los suelos y diversificación productiva	Agropecuario	Agricultura básica, producción de hortalizas	– Mercado local, comunidades aledañas – Mercado externo, cabeceras departamentales cercanas de los municipios vecinos de Sonsonate y Ahuachapán	– El abandono de la agricultura, producto de la falta de rentabilidad agrícola (relación costo – beneficio)	– Iniciativas turísticas – Iniciativas de cooperativas agrícolas.
Producto con identidad (artesanías en barro rojo)	Artesanal	Elaboración de alfarería en barro rojo	– Mercado local: mediante la venta directa a visitantes, y población local. – Mercado externo: vínculos con algunos negocios que se abastecen directamente en la región, mercados de Sonsonate y Ahuachapán	– Tecnificación del producto – Identificación del mercado meta – Producción mínima individual – Falta de Asociatividad – Accesibilidad a los insumos	– Diversificación de algunos/as productores/as. – Los gremios alfareros que existen. – Turismo – La red de comercialización existente. (abastecimiento de productos)
– Recursos hídricos y elevaciones para el impulso de Turismo como actividad de promoción de la actividad productiva local.	turismo	Actividades turísticas, desarrolladas aprovechando los recursos hídricos de la región. Participantes en el certamen de pueblos vivos.	– Mercado local: usuarios del municipio – Mercado externo: usuarios provenientes de otras regiones del país.	– La seguridad local – La infraestructura turística – La oferta turística – La infraestructura social para la atención y creación de ofertas complementarias (comida, alojamiento, guías turista)	– Iniciativas vinculadas a la actividad (comedores, comida típica entre otras) – Artesanos/ gremio – Productores de hortalizas y productos diversos. (agroturismo)

Fuente: Elaboración propia

5.5.1.5. Esquema propositivo de vinculación

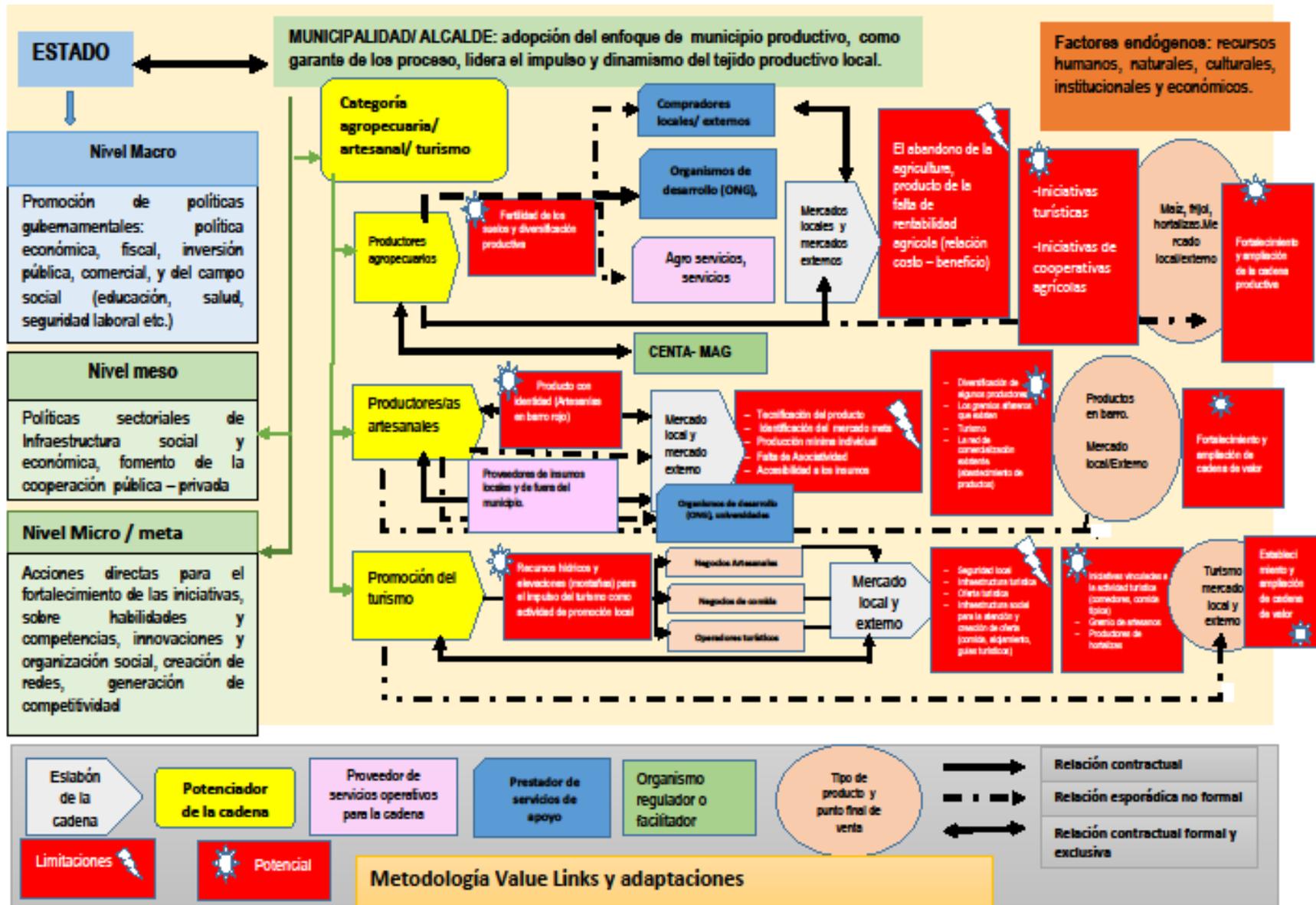


Figura 24. Esquema propuesto de vinculación de una cadena productiva o de valor Santo Domingo de Guzmán, Sonsonate.

#### 5.5.1.4. Villa San Antonio San Miguel

**Cuadro 16. Recursos estratégicos y potencial de vinculación productiva de las diferentes iniciativas económicas locales del municipio de Villa San Antonio, San Miguel**

Recurso estratégico	Sector	Actividad	Vinculación directa	Puntos Críticos	Potencial de vinculación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos hídricos</li> <li>- Sitios con potencial turístico, fomento del turismo en la región (participante del certamen pueblos vivos)</li> </ul>	Turismo	<p>Promoción del municipio por sus atractivos, así como por sus productos artesanales elaborados en tule</p>	<p>Mercado externo: de municipios vecinos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La oferta turística</li> <li>- La oferta complementaria (comida, alojamiento)</li> <li>- Formación requerida para la atención</li> <li>- La competencia externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres artesanales</li> <li>- Organizaciones de desarrollo en la región.</li> <li>- Productores de tule</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto con identidad</li> <li>- Materia prima disponible</li> </ul>	Artesanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de artesanías con tule (elaboración de petates, sombreros, carteras etc.).</li> <li>- Producción del tule como materia prima de la actividad artesanal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado local mediante la compra de materia prima y productos utilitarios confeccionados en tule (petate, sombreros).</li> <li>- Mercado externo, algunos puntos de venta identificados, en los mercados de Ciudad Barrios, Carolina, San Simón (Morazán) y la cabecera departamental de San Miguel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de mercado meta.</li> <li>- Tecnificación del producto</li> <li>- Preservación de la materia prima (tule).</li> <li>- La reorientación de la producción y el cambio de cultivo.</li> <li>- Los bajos precios de los productos</li> <li>- Asociatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector turismo</li> <li>- Productores</li> <li>- Organizaciones de desarrollo en la región.</li> <li>- Negocios pre- identificados en otras regiones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



## 5. DISCUSIÓN

Tomando como punta de lanza en la dirección y orientación de las acciones de una región o país, el enfoque del Desarrollo Económico Local (DEL), se vuelve el marco de referencia en la promoción de iniciativas económicas y productivas, así como la participación de los agentes y actores de un territorio considerando en la investigación aquellos concernientes al aprovechamiento de las capacidades endógenas, que trasciende de los espacios macro a lo meso y micro tal como sugiere GTZ (figura 2) y Albuquerque (figura 3), siendo necesario a la hora de impulsar el desarrollo y competitividad de una determinada zona como complemento de las políticas internas, partiendo del aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas, argumentando que cuantos más agentes de un territorio o región participen, más factible será el desarrollo, cuantos más actores de la comunidad se comprometan y trabajen activamente, más fácil será la construcción de redes, la comprensión de la realidad, y la visión de las fortalezas y debilidades del territorio bajo un enfoque sistémico del desarrollo (PNUD).

Dicha condición sienta las bases en una apuesta integral para tal fin, que se va dibujando en la medida de la participación, las empresas identificadas, promoviendo el dialogo del asocio publico privado como agentes complementarios y dinamizadores en el impulso del desarrollo. Dicha condición pasa por reconocer las dimensiones del enfoque, e identificar los aspectos estratégicos en fusión de los recursos internos y las líneas específicas de atención como se ha mencionado, para promoverlo en sus diferentes ámbitos (Humano, Social institucional, Económico local y ambiental).

Es por tanto que la promoción para el establecimiento y/o ampliación de una cadena productiva o de valor, pasa por la consideración de los diferentes enfoques sobre el desarrollo, mediante una serie de etapas que son determinantes para el posicionamiento y sostenibilidad de las mismas, cualquiera que sea su actividad, segmento de enfoque o rubro de atención económica, en tal sentido los enfoques son diversos, aplicados desde diferentes concepciones o necesidades, así la investigación recoge los enfoques de aplicación (Cuadro 3), los marcos de referencia (figura 1), adaptados a la realidad en función de las necesidades y particularidades territoriales, tomando en consideración las ventajas comparativas y competitivas articuladas en una oferta orientada desde cinco categorías de agrupación económica organizadas en función de las actividades más destacadas y con potencial de vinculación en una cadena (cuadro 4).

Por lo cual ante el impulso es necesario identificar los eslabones que la componen, lo que permite establecer el nivel de articulación y funcionamiento operativo, tal como lo sugiere la GTZ, en sus propuestas de guías metodológicas para el impulso de cadenas productivas y de valor. Esta acción requiere por tanto de establecer las diferencias entre una cadena productiva y una cadena de valor,

cuya diferencia estriba principalmente en el nivel de confianza existente entre los actores intervinientes (Gottret y Dietmar).

Como parte fundamental en el establecimiento y ampliación y previo a la factibilidad de la misma, adopción de lineamientos (ejes transversales, enfoques y metodologías), identificación de los agentes vinculantes, es la visualización misma de la fuerza impulsora es decir el “iniciador o disparador” como lo identifica Dietmar (2003), que puede ser un solo actor, una empresa o un grupo de miembros en un punto de la cadena. En la propuesta de establecimiento y ampliación de se consideran categorías de agrupación que identifican los sectores, resaltando su vinculación actual y el potencial para el desarrollo o ampliación de una cadena. El estudio aborda desde un enfoque territorial, a los municipios de San Antonio de la Cruz en Chalatenango, Monte San Juan en Cuscatlán, Santo Domingo de Guzmán en Sonsonate y Villa San Antoni en San Miguel, considerando las particularidades territoriales, en relación a los recursos disponibles y las ventajas comparativas y competitivas dinámicas que estos presentan en función de una articulación interna.

Por lo tanto y en correspondencia con las categorías de agrupación (cuadro 6), en el análisis FODA, se identifican el o los sectores con mayores fortalezas y con potencial para impulsar o fortalecer una cadena productiva o de valor, estableciendo criterios de ponderación para las variables seleccionadas como indicadores del potencial (Apéndice 3); dichas variables en una ponderación proporcional que determina el nivel de fortaleza o debilidad de las empresas o iniciativas, así como las oportunidades y amenazas en el territorio. (Cuadros 7, 8,9 y 10), diferenciado para cada una de las categorías de agrupación económica y de los territorios, considerando el mayor valor porcentual en el análisis se identifica el segmento de elevada probabilidad para el establecimiento o ampliación de una cadena productiva o de valor.

Los resultados obtenidos para cada una de las regiones, dibujan las líneas de promoción de cadenas productivas y de valor, con algún nivel de operación, es así que en San Antonio de La Cruz en Chalatenango se logra identificar como sector de promoción económico estratégico a la categoría agropecuaria con proporciones porcentuales en sus fortalezas y oportunidades que determinan el potencial, dinamismo y proyección, en un 16.9% y 20.0% de las fortalezas y oportunidades; Para Monte San Juan las actividades que se identifican en las categoría agropecuaria y servicios conexos, como sectores con potencial de promoción con proporciones del 10.9% y 13.7% de sus fortalezas y oportunidades y un 10.4% y 20.3% respectivamente para los servicios conexos; en Santo Domingo de Guzmán en Sonsonate la inclinación por las categorías de artesanías y agropecuario como producto del impulso del turismo en la región adquiere significación estratégica, con proporciones que van desde un 21.8% y 27.9% de las fortalezas y oportunidades respectivamente en la categoría artesanías, para la categoría agropecuaria los resultados van en un 19.6% y 25.6% para las

fortalezas y oportunidades; en Villa San Antonio en San Miguel muestra como sectores estratégicos a la actividad agropecuaria, y artesanías con proporciones que van desde un 20.39%, 25.8% de fortalezas y debilidades del sector agropecuario y un 24.1% y 24.4% de Fortalezas y debilidades para las artesanías.

Dicho análisis parte de las condiciones de los recursos internos y el potencial endógeno de desarrollo, así como las capacidades internas de los productores y, se considera también aquellos productos emblemáticos de la región, que sobre la base de su explotación han desarrollado un perfil productivo e indentitario en los territorios, que dan la fortalezas y oportunidades para la promoción de una cadena productiva o de valor, se convierten como insumos para la propuesta.

Algunos factores que suman al peso de las fortalezas y oportunidades en cuanto determinan el nivel de posicionamiento para una categoría destacan el liderazgo y las alianzas que se han logrado establecer por las iniciativas, en donde se deja ver el papel fundamental de la mujer en las actividades principales y complementarias, como garantes del proceso de dirección de sus negocios, habiendo encontrado que en los municipios de San Antonio de la Cruz y Santo Domingo de Guzmán el 57% y 69% respectivamente son negocios liderados por mujeres, mientras que en el resto de municipios la participación es de un 50% para cada segmento, lo que indica el papel decisivo en la conducción de los negocios, lo que se asocia principalmente a la garantía de la seguridad alimentaria familiar.

Las alianzas y coordinaciones actuales encontradas permiten suponer el nivel de vinculación existente (Ver figura 16), que si bien no es determinada por una figura pre establecida en cuanto exista un nivel de coordinación, pero que es parte de la operatividad de la categoría o sector, pues permite el funcionamiento; sin embargo en cuanto a proyecciones sobre la identificación de empresas para establecer alianzas para el crecimiento individual en los municipios destacan los procesos de comercialización, reducción de costos (compra de insumos), cabe mencionar que los datos evidencian en el tema la necesidad de promocionar las relaciones actuales en un nivel de entendimiento entre ambas partes sobre los beneficios individuales y colectivos, más los compromisos que se requieren (Figura 21).

Así mismo la infraestructura y el financiamiento son otros de los factores que generan debilidades por cuanto es manifiesta la importancia de una apuesta en tal sentido (ver figura 18), en donde la mayoría de los municipios advierte tal condición sobre las estimaciones para la dinamización del negocio.

Un aporte importante en la investigación está determinado por el papel que juegan las municipalidades en el proceso de promoción y desarrollo de las iniciativas locales, desde un enfoque de municipio productivo, a estas corresponde impulsar e interiorizar el proceso de desarrollo de su territorio, aprovechando los recursos potenciales (Humano, natural, capital etc), donde los ciudadanos tienen mayores posibilidades de obtener un empleo digno (Zubieta). Con lo cual se establecen los

roles específicos de atención y vinculación en un proceso de impulso del tejido productivo local. (Cuadro 11).

Se establecen por tanto los lineamientos que determinan, en función de la evidencia, el impulso o ampliación de una cadena productiva o de valor, según las capacidades (en función del análisis FODA) que cada una de las categorías y sectores de los municipios presentan, para lo cual se toman en consideración los recursos estratégicos que dan un carácter de potencialidad y de vinculación al sector. (Cuadro 12). Tal vinculación eleva la posibilidad de los sectores estratégicos en un análisis diferenciado en cada uno de los municipios, es así, que para San Antonio de la Cruz se plantea una vinculación desde el sector pesquero ante el aprovechamiento del recurso hídrico (Embalse 5 de Noviembre) y el agropecuario como tal, conjugando las capacidades (organizativas, técnicas y de producción) en el campo de la fruticultura, proponiendo para los dos sectores la promoción para el establecimiento de cadenas productivas, donde el esquema operativo hace referencia a las relaciones posibles, considerando los puntos críticos de debilidades evidenciadas. (Figura 22)

En el caso de Monte San Juan se plantean tres sectores con potencial de generar fortalecimiento y ampliación de cadenas productivas, ante la posibilidad de impulsar una cadena de valor; en el primer y segundo de los casos, que corresponde a los productores de café, frutales, hortalizas y productores artesanales, que dados sus niveles de producción, técnica, diferenciación (identitario), así como las vinculaciones actuales que permiten iniciar un proceso de coordinación, estableciendo acuerdos en cuanto a la ampliación de vínculos específicos de colaboración, por lo cual sobre la evidencia de existir una cadena en funcionamiento se propone la ampliación y concreción de la misma.

Para el tercer caso, sector de la confección de calzado que cuenta con un mercado específico y la posibilidad de establecer un asocio local, se plantea el impulso y ampliación de una cadena de valor que promueva nuevos sectores de vinculación tanto local como territorial. (Figura 23)

Los vínculos específicos en Santo Domingo de Guzmán apuntan al fortalecimiento y ampliación de una cadena productiva para los productos agropecuarios, así como el fortalecimiento de una cadena de valor para los productos identitarios (productos artesanales) que dado su reconocimiento adquieren un valor estratégico para el impulso, que va desde la relación actual en los diferentes procesos (materia prima, producción y comercialización). La promoción turística como factor de anclaje que va delineando de manera estratégica el accionar de las instituciones locales (municipalidad, casa de la cultura, comités de turismo), para lo cual requiere del aumento de la oferta y la agregación de los diferentes sectores, por lo que se plantea el establecimiento y ampliación de una cadena de valor. (Figura 24)

Los riesgos inherentes a la escasa diversificación productiva orientan las actividades en una apuesta estratégica al municipio de Villa San Antonio a los sectores del turismo y artesanal, el primero aprovechando los productos con identidad local (artesanías en tule) y recursos naturales que amplía su posibilidad de vinculación, así mismo las artesanías cuya debilidad estriba en la identificación de mercados estratégicos, adquieren por tanto importancia específica en la implementación y fortalecimiento de cadenas productiva y de valor, esta última al vincular las actividades de los dos sectores. (Figura 25)

Por lo tanto y en complemento del establecimiento o ampliación de una cadena productiva o de valor, implica la participación directa de los tomadores de decisiones como garantes en la promoción de las mismas, para lo cual se plantea la necesidad de adoptar el enfoque de municipio productivo, como enfoque guía de promoción e impulso de las cadenas y por tanto del desarrollo económico local.

## 6. CONCLUSIONES

Ante los indicadores del nivel de pobreza y escaso tejido productivo que caracterizan los territorios en estudio, es preciso adoptar una perspectiva multidimensional de la reducción de la pobreza y el desarrollo local, que incluya estrategias de crecimiento “de abajo hacia arriba” para promover las iniciativas empresariales sobre una base amplia y sistémica. La propuesta se concentra en la promoción, transformación y diversificación de microempresas y empresas pequeñas hacia actividades orientadas al crecimiento para aumentar su capacidad productiva y que puedan participar en las actividades económicas principales de la región, considerando los recursos estratégicos que dan paso a una ventaja comparativa en un corto plazo que trascienda a una ventaja competitiva en un mediano plazo, en la medida que las se promueven encadenamientos

Las oportunidades de comercio no se crean exclusivamente mediante intervenciones externas, sino que surgen de los mercados y las capacidades empresariales internas. Se trata de capacitar a los empresarios rurales para aprovechar las posibilidades del mercado, así como la vinculación directa de las actividades productivas locales y la articulación comprometida de los gobiernos locales y nacionales, lo que traspasa la visión macro del desarrollo y centra la atención en una articulación de los diferentes niveles: Macro, micro, meso, dado que para cada nivel las políticas, acciones concretas y nivel de participación son determinantes en los procesos de dinamización de la economía.

El papel activo de las municipalidades en cuanto a promover el desarrollo económico de sus territorios es fundamental, en tanto pasa por crear y liderar planes de desarrollo económico territorial, que empujen procesos de formación, vinculación, promoción interna y externa de su capacidad productiva local, esta condición requiere de una serie de fases que implementadas puedan garantizar la sostenibilidad, con lo cual se logre fortalecer el tejido productivo.

## **7. RECONOCIMIENTOS**

Esta investigación fue financiada íntegramente por la Universidad Dr. Andrés Bello, para lo cual los investigadores reconocen el valioso aporte y apoyo de las municipalidades de los municipios de: San Antonio de La Cruz en Chalatenango, al Licenciado Manuel Antonio Ayala Menjívar; En Monte San Juan, Cuscatlán al Sr. Felipe de Jesús Cruz Hernández; En Santo Domingo de Guzmán, Sonsonate al Sr. Guillermo Sensente Santiago; y en Villa San Antonio, San Miguel, al Ing. Francisco José García Guevara; por el valioso aporte en el proceso de investigación, así también se agradece a los propietarios o representantes de iniciativas productivas en las diferentes magnitudes abordadas en los municipios, por la veracidad de la información y por la disposición en la participación, en igual condición a los líderes comunitarios por el apoyo incondicional en los proceso de levantamiento de información y ubicación georeferencial.

Se reconoce de igual manera la destacada la labor docente en el apoyo al proceso de investigación, a Licda. Elda Marielos Guardado, Licda. Matilde Yojara Guevara de regional Chalatenango, Lic. Dagoberto García García de Sonsonate; Lic. Samuel Alejandro Cano y Lic. José Antonio Aguilar de San Miguel.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Albuquerque F, Costamagro, Ferraro (fecha desconocida): Desarrollo económico local, descentralización y democracia, ideas para un cambio, Colección Ciencias Sociales, serie Desarrollo y territorio, Universidad Nacional de San Martín, Argentina.
2. Albuquerque, F y otros: Desarrollo económico local, descentralización y democracia Ideas para un cambio, Serie Desarrollo y territorio.
3. Albuquerque, F: El Enfoque del Desarrollo Económico Local, OIT, Buenos Aires 2004
4. Antonio Vázquez Barquero y Oscar Madoery, (2001): Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local (eds.). Editorial Homo Sapiens. Rosario , Argentina.
5. Demenus Wolfgang, Crespo Patricio (2011).Cadenas productivas y Desarrollo Económico Rural en Latinoamérica, Quito Ecuador
6. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) ( ) Experiencias, Metodologías e Instrumentos para el Desarrollo Económico Local en Centroamérica, El Salvador.
7. Gottret M. (2011). La articulación del enfoque de cadena de valor con el enfoque de medios de vida Desarrollo de un portafolio de cadenas de valor para el desarrollo territorial pag78-104. Cadenas Productivas y Desarrollo Económico Rural en Latinoamérica. Quito Ecuador
8. Gottret María (2007). “Avanzando hacia el desarrollo de cadenas de valor inclusivas y sostenibles” CATIE
9. Gottret María(2007). Desarrollando un portafolio de cadenas de valor para el desarrollo territorial: La articulación del enfoque de cadenas de valor con el enfoque de medios de vida. Centro de Agricultura Tropical (CATIE). Nicaragua
10. Iglesias D. (2002). Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario. Documento de trabajo. Estación Experimental Agropecuaria Anguil Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Argentina
11. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) : Manual de desarrollo Local. Santiago, Chile. 1998
12. Jansen, H. y Torero, M. Resumen de la literatura de cadenas de valor agropecuaria en cinco países Centroamericanos. San José Costa Rica: Instituto Internacional para la investigación de Políticas Alimenticias (IFPRI), 2006
13. Jörg Meyer- Stamer (1996): Competitividad sistémica: nuevo desafío de las empresas y la política, Revista CEPAL, Santiago de Chile.

14. Junkin R. Angulo J. (2009). Serie técnica, Manual Técnico No. 94. Colección de Desarrollo Empresarial Rural No. 4: Guía para el Desarrollo de Estrategias de Financiamiento en Cadenas de Valor. CATIE. Costa Rica.
15. Landaverde Figueroa, R : Modelo para el establecimiento y ampliación de cadenas de valor en MYPES Agropecuarias, de Artesanías, y de Turismo en los municipios de la ruta Ancestral Náhuatl-Pipil Sonsonate, Ruta la Panorámica Cuscatlán, Corredor Turístico del Triángulo Oriental Chalatenango y Ruta Turística Monseñor Romero San Miguel, Universidad Dr. Andrés Bello, El Salvador. 2013
16. Mazzonis Danielle (2006). Competitividad local y desarrollo territorial, Extracto de la conferencia del noveno aniversario de la Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba.
17. Mazzonis, Danielle: Discurso sobre la “Competitividad local y desarrollo territorial”, Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba, conferencia, viernes 11 de agosto del 200, Cámara de Comercio del Exterior de Córdoba, noveno aniversario de la ADEC
18. Silva I, Sandoval C.(2012): Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local (LC/L.3488), Santiago de Chile, Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), Mayo.
19. Silva, Iván (2005): Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina, Revista de la CEPAL No. 85, Naciones Unidas, Santiago de Chile
20. Tello, Mario D (2010): *Del Desarrollo económico nacional al Desarrollo Local: aspectos teóricos*, Revista CEPAL No. 102
21. Tuesta Velásquez A, Cordano Rodríguez M (2012). Municipio Productivo, Gestores de su propio desarrollo, Sierra Exportadora; lima, Perú.
22. Villacorta Isabel, Quiroga, Zubieta. “Guía para la elaboración de estudios de cadenas productivas locales”, PADER-COSUDE, La Paz Bolivia.
23. Zubieta (2000). “Estudio de caso a nivel local: elementos para el desarrollo del municipio de Irupana, la experiencia de la corporación agrícola campesina y el proceso participativo de elaboración del POA. Proyecto CEPAL/GTZ “desarrollo económico local y descentralización en América latina”, Santiago de Chile.
24. Zubieta: “Municipio Productivo y Promoción Económica”, lecciones aprendidas en su aplicación. PADER- COSUDE La Paz, Bolivia. 2004.

# 9. APÉNDICES

**Apéndice 1. Ficha de registro para la recolección de información de los emprendimientos, económicos, turísticos, aspectos generales del funcionamiento y operación**

<b>UNIVERSIDAD DR. ANDRÉS BELLO</b>	
<b>FICHA I. REGISTRO DE LOS EMPRENDIMIENTOS Y MICROEMPRESAS ECONOMICOS -TURISTICOS , ASPECTOS GENERALES DEL FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN</b>	

I. DATOS GENERALES															
<b>MUNICIPIO</b>						<b>FECHA:</b>									
<b>NOMBRE DEL NEGOCIO O EMPRENDIMIENTO</b>						<b>UBICACIÓN (dirección exacta y coordenadas tomadas con GPS):</b>  <b>N:</b> <b>W:</b>									
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE/PROPIETARIO</b>						<b>TELEFONO:</b> <b>CORREO ELECTRONICO:</b>									
<b>NUMERO DE REGISTRO (Matricula de comercio)</b>															
<b>RUBRO DE ATENCION O ACTIVIDAD</b>						Alojamiento		Gastronomía		Esparcimiento o recreación y cultura.		Artesanías (Bisutería, bordados etc.)		otros (Especificar)	
<b>DESCRIPCION (de la actividad desarrollada y/o producto confeccionado)</b>															
<b>AÑOS DE FUNCIONAMIENTO,</b>						0-2 años		2-5 años		≥5 años					
II. ASPECTOS TECNICO – OPERATIVOS															
<b>NUMERO DE EMPLEADOS , (Temporales, &lt;250 jornales/año y Permanentes ≥ 250 jornales/año).</b>						<b>Acceden a capacitaciones</b>						Si		No	
<b>¿De qué Tipo?</b>						<b>1. Administrativa</b>									
						<b>2. Contable</b>									
						<b>3. Recursos Humanos</b>									
						<b>4. Producción</b>									
						<b>5. Comercialización</b>									
						<b>6. Otra (Especificar)</b>									
1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	25- más	<b>Tipo de Empleados</b>		<b>Temporales</b>		<b>Tiempo</b>					
								<b>Permanentes</b>		<b>Tiempo</b>					
<b>EQUIPO CON EL QUE CUENTA PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO. (Disponible y necesario para el desempeño de la actividad del negocio)</b>						<ol style="list-style-type: none"> <li>1. _____</li> <li>2. _____</li> <li>3. _____</li> <li>4. _____</li> <li>5. _____</li> </ol>						<b>Total de equipo</b>			
												1.			
												2.			
												3.			
												4.			
												5.			

ADMINISTRACION DEL NEGOCIO O PROPIEDAD (Encargado o encargada de La administración)	Familiar (miembro)		Asociación (miembro)		Comunitario (miembro)		
PRODUCCIÓN (Elaboración de bienes o servicios)	Detalle de dónde obtienen los insumos para producción		Proveedor local (del mismo lugar)	Proveedor Nacional		Otro Especifique	
Mantiene alianzas o coordinación con algunos negocios de la región para el desarrollo de su producto o servicio.	Si		Qué tipo de alianzas	1. Abastecimiento de insumos o mercancías 2. Comercialización 3. Compra de insumos. 4. Otras especifique	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____		
	No						
En el proceso o el desarrollo de la oferta de sus servicios, intervienen otros agentes (micros o pequeñas empresas)	Si		¿En qué parte del proceso?	1. Producción 2. Comercialización 3. Otros especifique	1. _____ 2. _____ 3. _____		
	No						
¿RECIBEN ASISTENCIA TÉCNICA?	Si		¿Por parte de quién?	1.Pública	Tipo de asistencia	1. Técnica	
	No			2.Privada		2. Crediticia	
				3.Mixta		1. Ambas	
POSEEN COMPUTADORAS	Si		¿Cuántas computadoras poseen?				
	No						
<b>III. MERCADEO Y PUBLICIDAD</b>							
CALIDAD DEL PRODUCTO ( Tipo de presentación y descripción general del producto)	Posee un logo, distintivo o marca		Si		Posee un empaque		Si
			No				No
	Poseen registro del producto o certificación						Si
							No
	Actualmente su producto forma parte de algún paquete turístico						Si
						No	
Logra colocar su productos en algún mercado específico a través de bloques (Clúster) o alianzas empresariales						Si	
						No	

CLIENTES	Tipos	Externos ¿Fuera de la localidad?		Internos ¿Dentro de la localidad?		Categoría del cliente	Fijos	Esporádicos	
	Número de clientes atendidos en el mes								
	Número de clientes atendidos por temporada (para el caso de actividades que se vinculan directamente con la actividad turística)					Procedencia de sus clientes.	1. Del municipio		
							2. Del interior del país		
							3. Fuera del país		
CONOCE LAS NECESIDADES QUE DEMANDA EL MERCADO RESPECTO DE SUS PRODUCTOS (si su producto tiene demanda en el mercado)	Si		Conoce quiénes son sus clientes potenciales			Si		Hace seguimiento a sus clientes	Si
	No					No			No
Cuál es su mercado actual (para aquellas microempresas o emprendimientos que desarrollan o confeccionan productos como artesanías, bordados, productos procesados y su gama, entre otros)	Local		Departamental		Nacional	Otros Especifique			
¿ANUNCIA SUS PRODUCTOS EN ALGÚN TIPO DE MEDIO PUBLICITARIO?	Si		Radio	TV	Periódico	Revista	Otros		
	No								
<b>IV. ASPECTOS FINANCIEROS</b>									
MANEJO DE LOS INGRESOS Y GASTOS DEL NEGOCIO	Contabilidad formal		Si		Libro mayor	Si		Cuaderno	Si
			No			No			No
CÓMO SE MANEJAN LOS REGISTROS INTERNOS	1. Automatizado (por computadora)		Qué tipo de sistemas operan	1. Contable 2. Inventario 3. Producción 4. Aportes de socios 5. Mantenimiento 6. Notas de abono 7. Reportes.			1.		
	2. Manual							2.	
							3.		
							4.		
							5.		
							6.		
							7.		
OBLIGACIONES ACTUALES	Créditos	Si	1. Bancos financieras, cajas de crédito			Pago mensual	\$		
		No	2. Prestamistas						
			3. Otros						

<b>NIVEL ACTUAL DE VENTAS</b> (Ingresos brutos )	Promedio de ventas mensuales	1. $\leq 200$	
		2. \$200- 350	
		3. \$350 -750	
		4. \$750 -950	
		5. \$950 -1250	
		6. $\geq \$1250$	
<b>COSTOS</b> (Costos fijos + variables)	¿A cuánto ascienden en promedio los costos mensuales?		
	1. $\leq 200$		
	2. \$200- 350		
	3. \$350 -750		
	4. \$750 -950		
	5. \$950 -1250		
<b>INVENTARIO</b>	¿Por cuánto tiempo mantienen productos en inventarios? (productos disponibles para la venta)	1. 3 meses	
		2. 6 meses	
		3. 9 meses	
		4. 12 meses	
<b>V. PROYECCIONES</b>			
<b>ESTIMACIONES PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DEL NEGOCIO O MICROEMPRESA.</b>	¿Qué estrategias considera viables y necesarias para mejorar el negocio?		
	1. Ampliación y mejoramiento de planta		
	2. Acceso a un financiamiento para diversificar la producción o aumentar la existente		
	3. Publicitar los productos o servicios a través de uno de los medios.		
	4. Establecimiento de alianzas con otros negocios		
	5. Otros/ Especificar:		

TIPO DE FORMACION O CAPACITACION REQUERIDA EN EL NEGOCIO PARA AUMENTAR LAS VENTAS Y GARANTIZAR EL CRECIMIENTO	1. Comercialización y mercadeo			
	2. Aspectos generales de contabilidad			
	3. Elaboración de planes de negocio			
	4. Elaboración de presupuestos			
	5. Otros / Especifique:			
ALIANZAS MICROEMPRESARIALES DE COOPERACION.	Ha logrado identificar microempresas o emprendimientos con los que pueda convenir una alianza de cooperación para el crecimiento de su negocio o emprendimiento.		Si	
			No	
	En qué aspectos considera que le beneficia a su negocio establecer una alianza con otra empresa:	1. Mejora comercialización		
		2. Compra de insumos más cómodos por volumen.		
		3. Calidad del producto en cuanto a certificación		
		4. Transformación agroindustrial de su producto para darle más valor comercial.		
5. Mayores oportunidades de formación/capacitación				
6. Otros/ Especifique:				

#### VI. APOYO ALCALDIA

¿Cómo considera que la Alcaldía puede apoyar el proceso de desarrollo de su negocio?

¿Como Considera que su negocio o idea y el al trabajo de la Alcaldía pueden aportar al desarrollo del municipio?

¿Cuáles son las acciones que usted cree más urgentes que la Alcaldía debe de atender para proyectar el municipio en la actividad productiva?

## Apéndice 2

### Agrupación de los diferentes segmentos productivos en función de las categorías preestablecidas para el municipio de San Antonio de la Cruz, Chalatenango.

	Categoría	Nombre de la micro o pequeña empresa	Actividad
1	<b>Agropecuario</b>	Alejandra Morales Ramírez	Venta de sandías, tomates, chile y pepino.
2		María Luz Urbina Morales	Venta de frutas variadas.
3		Rodolfo Valles Castillo	Pesca
4		Herminio Guardado	Pesca
5		Antonio López Miranda y Víctor Orellana	Pesca
6		Sara Menjívar Morales	Granja de gallinas ponedoras.
7		Margarita Bonilla Sosa	Producción de maíz, frijol, maicillo y arroz.
8		Santos Aguirre	Producción de maíz, maicillo y pesca.
9		Nelson Adilio Morales	Producción de maíz, maicillo y pesca.
10		Victoria Rivera	Producción de hortalizas.
11		Miguel Antonio Quintanilla	Producción de hortalizas.
12		Reinaldo Dubón Rivera	Pesca
13	<b>Alimentación /Gastronomía</b>	Eva Morales Urbina	Venta de desayunos y almuerzos.
14		Marta Aminta Guardado	Venta de tilapia.
15		María Corina Portillo	Venta de comida y tortillas.
16	<b>Artesanías</b>	Humberto Guardado	Carpintería y elaboración de muebles.
17		Herminio Guardado	Carpintería
18	<b>Servicios conexos</b>	Cleotilde Menjívar	Venta de productos de primera necesidad.
19		Carmen Morales Menjívar	Venta de productos de primera necesidad.
20		Marleni Morales	Venta de productos de primera necesidad.
21		Concepción Menjívar	Venta de productos de primera necesidad.
22		Juana Telma Guardado	Molino de maíz.
23		Humberto Guardado	Venta de muebles.
24		Herminio Guardado	Venta de muebles.
25		Reyes Miranda y María Cubías	Venta de productos de primera necesidad.
26		Sloan Josseline Castillo	Compra y venta de pescado.
27		Eva Morales Urbina	Venta de productos de primera necesidad.
28		María Juana Mejía Morales	Venta de productos de primera necesidad.
29	María Natividad Castillo	Venta de productos de primera necesidad.	

Fuente: Elaboración propia

### Agrupación de los diferentes segmentos productivos en función de las categorías preestablecidas para el municipio de Monte San Juan, Cuscatlán.

	Categoría	Nombre de la micro o pequeña empresa	Actividad
1	<b>Agropecuario</b>	Benito Pérez Fernández	Siembra de pipián, pepino, tomate, etc.
2		Reina Rodan	Producción de cerdos de engorde.
3		José Transito	Cosecha de ayote, ejote, maíz y frijoles.
4		Concepción Flores	Producción de café, mandarina, plátano, naranja, etc
5		Máximo García	Producción de pollos de engorde.
6		Juan Ángel Fernández	Siembra de frutas y hortalizas.
7		Crescencio Fernández García	Agricultura
8		Pilar Munguía	Cultivo de maíz
9		Inuncisea Hernández	Cosecha de frijol y maíz.
10		José Narciso Pérez	Siembra de frijoles, pepinos, ayotes, maicillo, etc.
11	<b>Alimentación /Gastronomía</b>	María Guadalupe Fernández Ventura	Elaboración y venta de pupusas.
12		Gladis Quezada de Tobar	Elaboración de pan dulce.

13	<b>Artesanías</b>	Santos López	Elaboración de comales.	
14		Lucas Pérez Morales	Elaboración de canastos de vara de carcilla.	
15		Armando Lucían Fabián Girón	Elaboración de muebles de madera.	
16		Santos López	Elaboración de comales de barro rojo.	
17		Taura Hernández	Elaboración de trabajos de palma.	
18		Catalina Jirón	Elaboración y venta de trenzas de palma.	
19		Luz Hernández	Artesanías de escobas.	
20		Tomas Hernández Hernández	Elaboración de muebles.	
21		Teresa de Jesús Hernández	Fabricación de muebles.	
22		Lorena Cruz de Gutiérrez	Fabricación de cestas.	
23		Adán cruz Gutiérrez	Fabricación de cestas.	
24		Carlos Antonio Hernández Vides	Confección de zapatos.	
25		María Fémina Fernández García	Sastrería	
26		<b>Servicios conexos</b>	Carlos Antonio Hernández Vides	Confección de zapatos.
27			Rosario Pérez	Molino
28			Carlos Canizales	Construcción de casas.
29			Marta Fabián de García	Venta de productos básicos.

Fuente: Elaboración propia

### Agrupación de los diferentes segmentos productivos en función de las categorías preestablecidas para el municipio de Santo Domingo de Guzmán, Sonsonate.

	Categoría	Nombre de la micro o pequeña empresa	Actividad
1	<b>Agropecuario</b>	Elba Martínez de Vázquez	Cultivo de tomates, pimientos y venta de pollos.
2		Zoila Velázquez	Cría y venta de cerdos.
3		Elsy Eneida Molina Vázquez	Granja de pollos y gallina india.
4		Dina Vázquez	Venta de pollos por libra y enteros.
5		Eli Hernán Mejía.	Ganado y pollos.
6		José Abel Ramírez.	Cerdos y vacas, venta de maíz y maicillo
7		Isabel García Ramos.	Ganado
8		José Alberto Escobar.	Ganado
9		Reina Pérez.	Cría de gallinas criollas y mejoradas.
10		Justo Esquivel Osorio.	Ganadería y producción de leche.
11		Alfonso Cabrera.	Producción de leche.
12		Manuel Orlando Cabrera	Producción de leche.
13		Ana Gloria de Rosa	Elaboración de productos lácteos.
14		Dora Calderón	Venta de ganado y leche.
15		Teresa Cabrera	Producción de lácteos.
16	<b>Alimentación /Gastronomía</b>	Coralía	Elaboración de pan dulce, quesadilla, semita, etc.
17		Jacinta Cortez Vda. de García	Comedor (almuerzos y pupusas).
18		Walter Roberto Gonzales	Venta de jugos, espumosos, tortas, etc.
19		Nicolasa Díaz	Desayuno y almuerzo, comida a la vista.
20		Isabel Monroy	Venta de queso, crema y requesón.
21		Clara Jiménez	Elaboración de queso.
22		Zoila Velázquez	Queso blanco y crema.
23		Dora Guadalupe López	Elaboración de queso, crema y requesón.
24		José Elio Ramírez	Panadería
25		Vicente Ramírez García	Panadería
26		Sandra Carolina	Tamales, pupusas y budín.
27		Esmeralda Vásquez	Elaboración de comales, cocinas, juguetes, alcancías y todo lo relacionado a la alfarería.
28	<b>Artesanías</b>	Elías García Ramírez	Adornos de barro, comales, platos, tostadoras, etc.
29		Francisco Cortez	Corte y confección (pantalones y camisas)
30		Ofelia García López y Evelyn	Alfarería
31		Jeannette García	Alfarería
		Rosa Arely Olmos	Corte y confección.

32		Raquel Molina	Corte y confección.
33		Dionisia García Viuda de Ramos.	Artesanías de barro rojo.
34		Cecilia Cortez	Artesanía
35		Sofía Ramírez Pérez	Artesanía
36		María López	Ollas y comales
37		Dora Adela García	Comales, cocinas, tostadores y ollas para frijoles.
38		Josefina García de Ramírez	Elaboración de comales, ollas, porrones en barro rojo y negro.
39		Rosa Ana García	Elaboración de piñatas.
40		Olivia Ortéz	Artesanías en barro rojo, elaboración de muñecas con tuza.
41		Francisca Pérez Viuda de Arévalo	Artesanías en barro rojo.
42		Alvelina García de Sánchez	Jarros, adornos, vajillas, ollas, lámparas, comales, etc
43		Ismael Sánchez	Elaboración de muebles.
44		Alejandra García Viuda de Cortez	Artesanías en barro rojo.
45	<b>Servicios</b>	Bernardo Vásquez	Tienda de productos de primera necesidad.
46	<b>conexos</b>	Gilma Abigail Ramírez Vásquez	Venta de queso con loroco.
47		Noemí López de Vásquez	Venta de frutas y verduras.

Fuente Elaboración propia

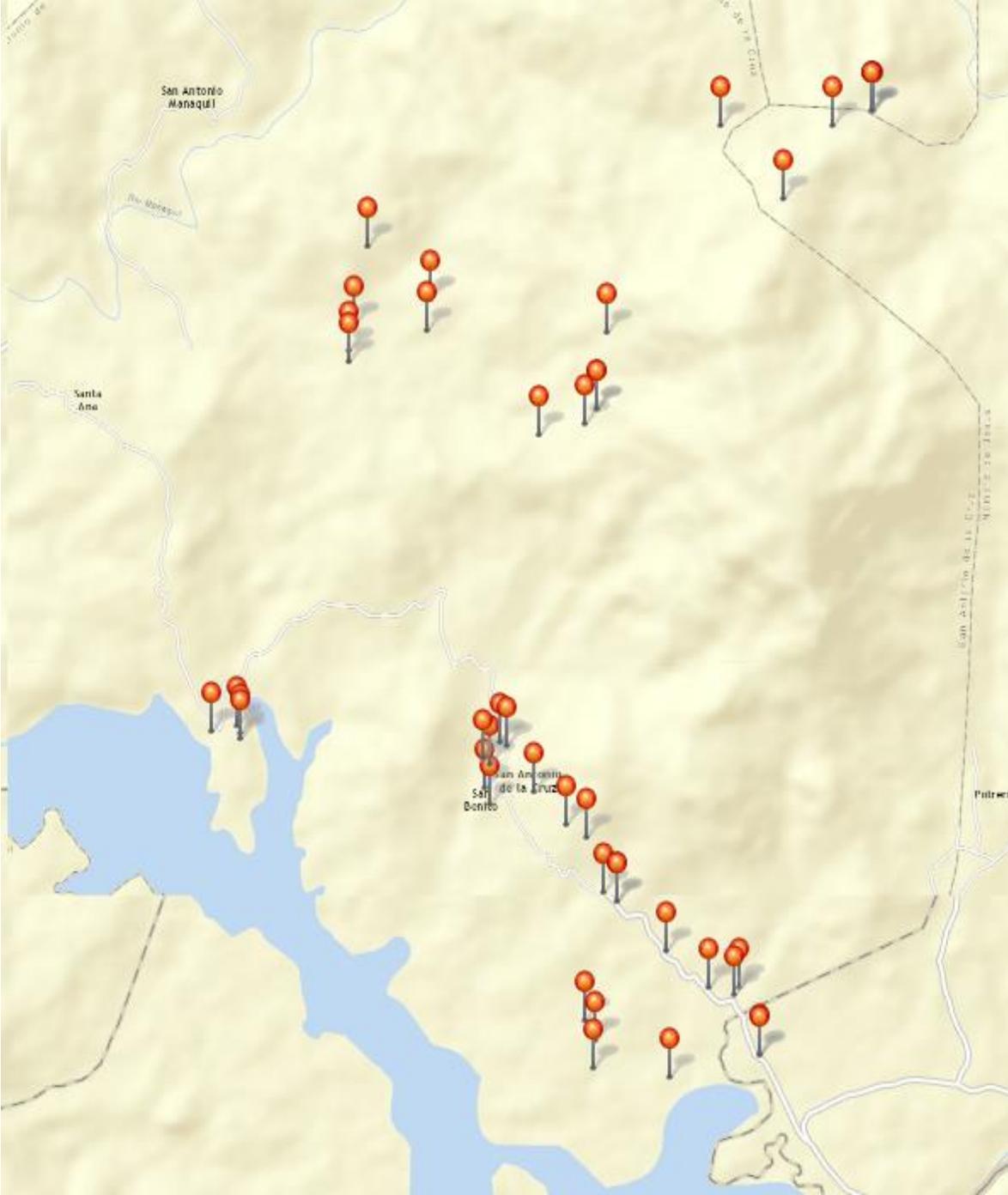
### Agrupación de los diferentes segmentos productivos en función de las categorías preestablecidas para el municipio Villa San Antonio, San Miguel.

	Categoría	Nombre de la micro o pequeña empresa	Actividad
1		Germán Guevara Márquez.	Siembra de maíz, frijol, pepino y ayote.
2		Salvador Rivera	Hortalizas, pepino y pipián.
3	<b>Agropecuario</b>	Aquileo Díaz Romero.	Molienda, cultivos de caña y pepino.
4		Eustaquio Aguilar.	Siembra de maíz.
5		Tereso de Jesús Iglesias.	Cultivo de maíz y frijoles.
6		Jacinta Guevara.	Ganadería.
7		Efraín Iglesias.	Ganadería.
8		Amadeo Rivera Romero	Ganadería y Agricultura.
9		José Paz García.	Siembra de maíz y frijol.
10		Roxana del Carmen Hidalgo Guevara.	Siembra de frutas, cacao y caña.
11		Reina de la Paz Hernández	Comedor
12		German Guevara Márquez	Panadería
13		Jacinta Guevara	Elaboración de pan dulce y quesadilla.
14		María Orfilia Guevara	Panadería
15	<b>Alimentación</b>	Hermelinda Romero	Panadería
16	<b>/Gastronomía</b>	Ana Ofelia Díaz	Panadería
17		María Ángela Guevara	Panadería
18		Reina Lissette Martínez	Venta de pupusas y comida.
19		Mario Tulio García	Panadería
20	<b>Artesanías</b>	Santos Leónidas Martínez Ventura	Artesanías y sastrería.
21		Canastero cantón. San Marcos	Elaboración de canastas de bambú y petates.
22		Roxana del Carmen Hidalgo Guevara	Elaboración de bolsos y carteras.
23		Santos García Guevara	Elaboración de sombreros, canastos y cojines.
24		Rinibeth Abigail Martínez García	Elaboración de bisutería.
25		Reina Lissette Martínez	Artesanías
26		Juan Antonio Menjívar	Artesanía derivada del tule.
27		Elsa García Argueta	Elaboración de petates de tule.
28		Vessy Merlin García Rivera	Elaboración de sombreros, carteras, aritos y pulseras
29		Zulma García	Elaboración de petates.
30		Jacinta Guevara	Elaboración de petates.
31		Mario Israel Batru Romero	Carpintería
32	<b>Servicios</b>	German Guevara Márquez	Elaboración de estructuras metálicas.
33	<b>conexos</b>	Pedro Aguilar Argueta	Tienda de productos básicos.

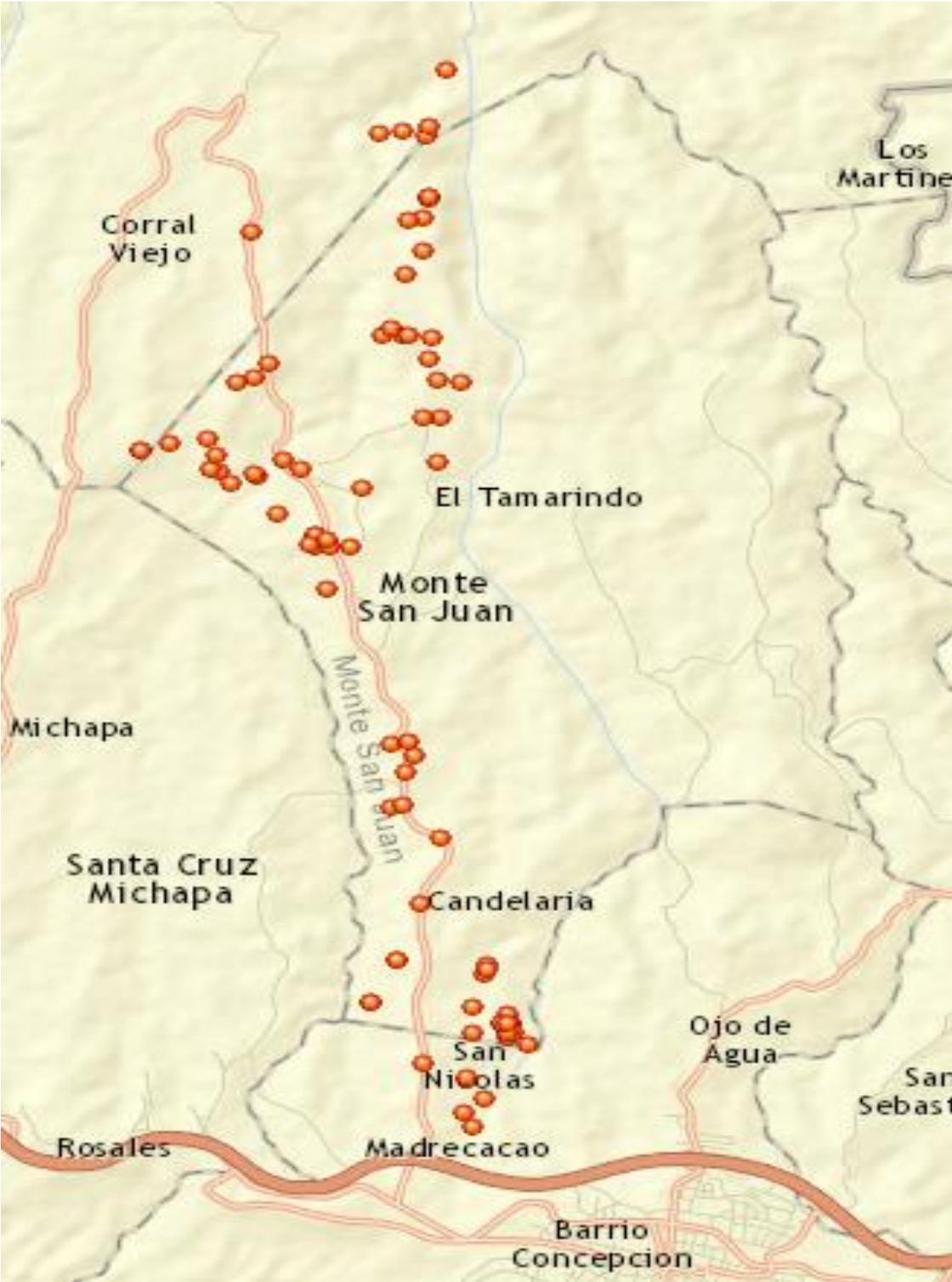


**Apéndice 4 Mapas de ubicación de los emprendimientos en los diferentes municipios**

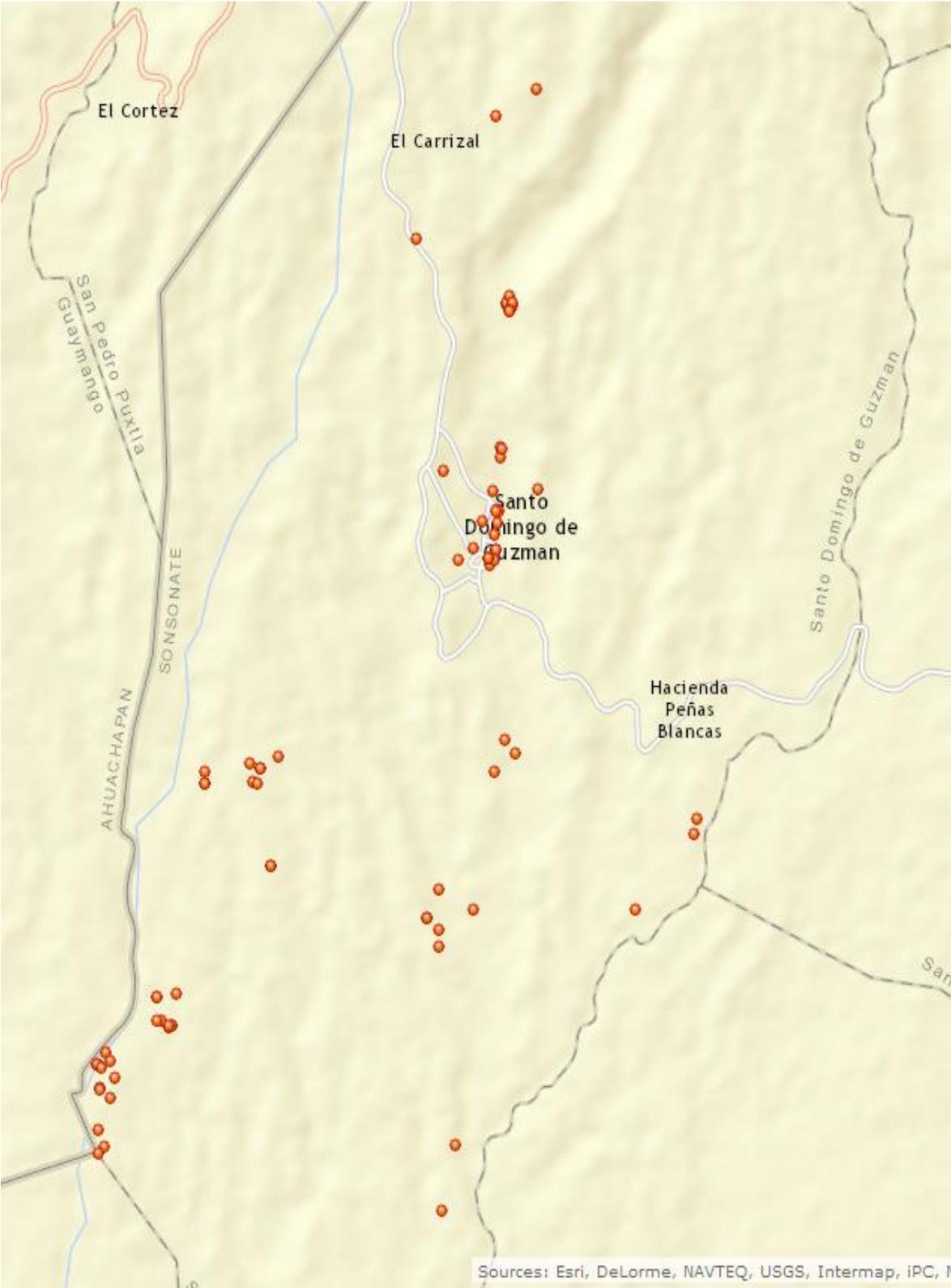
**San Antonio de la Cruz, Chalatenango.**



Monte San Juan, Cuscatlán.



**Santo Domingo de Guzmán, Sonsonate.**



**Villa San Antonio, San Miguel.**

