

EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE DESARROLLO DE UNIDADES DE  
EMPRESARIADO TURÍSTICO COMUNITARIO DE LOS MUNICIPIOS DE SAN  
ANTONIO LOS RANCHOS, POTONICO Y SAN JOSÉ CASCASQUE,  
CHALATENANGO.

UNIVERSIDAD DOCTOR ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL.

© Universidad Doctor Andrés Bello, 2011.

Investigador:

René Armando Landaverde Figueroa

Todos los derechos reservados. Se permite su reproducción parcial o total para fines académicos previa autorización de la Universidad Doctor Andrés Bello.

## INDICE DE CONTENIDO

### PROLOGO

### RESUMEN

<b>1. INTRODUCCION</b>	<b>4</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>5</b>
<b>3. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>6</b>
3.1. La empresa y su entorno	6
3.2. Clasificación de la microempresa	6
3.2.1. Microempresa de subsistencia	7
3.2.2. Microempresa de acumulación simple	7
3.2.3. Microempresa de acumulación ampliada o micro-top	8
3.3. Emprendedor	8
3.4. Unidades de emprendimiento	9
3.4.1. Formación empresarial	11
3.4.2. Capacitación técnica	12
3.4.3. La financiación de la microempresa rural	13
3.4.4. Comercialización	13
3.4.5. Organización	13
3.5. El papel de los emprendimientos en el desempleo	14
3.6. El desarrollo económico y local y los emprendimientos	15
3.7. Ventajas competitivas y comparativas como medios para el posicionamiento y desarrollo de una empresa	16
3.8. Cadenas productivas y de valor	18

<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>21</b>
4.1. . Diseño del estudio y muestreo	21
4.2. . Ubicación geográfica de las Unidades de emprendimiento	21
<b>5. RESULTADOS Y ANALISIS</b>	<b>24</b>
5.1. Descripción general de los emprendimiento	24
5.2. . Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de los emprendimientos	28
5.3. Caracterización y (Identificación) /Análisis de las ventajas competitivas y comparativas de los emprendimientos locales	32
5.4. Potencialidades de vinculación entre los emprendimientos para la creación de cadenas productivas	34
<b>6. DISCUSION</b>	<b>38</b>
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>39</b>
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>41</b>
<b>9. ANEXOS</b>	<b>43</b>

## **INDICE DE FIGURAS.**

**FIGURA No. 1.** Enfoque del hogar y su vinculación dentro de su contexto micro y macro social para el análisis de las potencialidades y aprovechamiento de los recursos internos ante el desarrollo de unidades de emprendimiento.....10

**FIGURA No. 2.** Mapa de Ubicación del territorio en estudio donde se resaltan los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque incluidos en la propuesta del Corredor Turístico del triángulo Oriental (COTUTRO).....23

**FIGURA No 3.** Modelo propuesto de encadenamientos productivos para los emprendimientos vinculados al sector turístico de los municipios de Potonico, San Antonio Los Ranchos y San José Cancasque.....34

**FIGURA No. 4.** Ubicación Geográfica de los emprendimientos vinculados al turismo en San Antonio Los Ranchos, identificados y señalados con sistema de Georeferenciación (GPS)..... 47

**FIGURA NO.5.** Ubicación Geográfica de los emprendimientos vinculados al turismo en Potonico, identificados y señalados con sistema de Georeferenciación (GPS).....49

**FIGURA NO. 6A.** Ubicación Geográfica de los emprendimientos vinculados al turismo en San José Cancasque, identificados y señalados con sistema de Georeferenciación.....51

**FIGURA NO. 6B.** Ubicación Geográfica de los emprendimientos vinculados al turismo en San José Cancasque, cantones los Guillenes y Concepción, identificados y señalados con sistema de Georeferenciación (GPS).....52

## INDICE DE CUADROS

<b>TABLA No.1A.</b> Emprendimientos vinculados al sector turístico o estratégicos para la potenciación de la actividad, incluyéndose aquellos emprendimientos en funcionamiento en calidad de Asociación o iniciativas particulares de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque.....	25
<b>TABLA No.1B.</b> Emprendimientos vinculados al sector turístico o estratégicos para la potenciación de la actividad, incluyéndose aquellos emprendimientos en funcionamiento en calidad de Asociación o iniciativas particulares de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque.....	26
<b>TABLA No.1C.</b> Emprendimientos vinculados al sector turístico o estratégicos para la potenciación de la actividad, incluyéndose aquellos emprendimientos en funcionamiento en calidad de Asociación o iniciativas particulares de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque.....	27
<b>TABLA No. 2A.</b> Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de los emprendimientos vinculados a la actividad turística de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque.....	29
<b>TABLA No. 2B.</b> Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de los emprendimientos vinculados a la actividad turística de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque.....	30
<b>TABLA No. 3.</b> Análisis conjunto de las ventajas competitivas y comparativas identificadas en la región del Corredor Turístico del Triangulo Oriental correspondiente a los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque.....	33
<b>TABLA No. 4.</b> Coordenadas de ubicación de los emprendimientos identificados en el municipio de San Antonio Los Ranchos a través del Sistema de Posicionamiento Global (GPS).....	48

**TABLA NO. 5.** Coordenadas de ubicación de los emprendimientos identificados en el municipio de Potonico a través del Sistema de Posicionamiento Global (GPS).....50

**TABLA NO. 6.** Coordenadas de ubicación de los emprendimientos identificados en el municipio de San José Cancasque a través del Sistema de Posicionamiento Global (GPS).....53

## **PROLOGO:**

Le microempresa en El Salvador ha jugado un papel importante en la dinamización de la economía en sus diferentes niveles tanto nacional y familiar; como pilar fundamental de la sobrevivencia poblacional este sector cada vez más diversificado ha empujado segmentos productivos que si bien han logrado un nivel de estabilidad en cuanto a producción, comercialización y administración aun merece una atención decidida y dedicada de las diferentes instituciones que puedan aportar en el crecimiento, desarrollo y despegue de tales iniciativas, cabe resaltar el papel fundamental que en este marco juega como principal garante de tales condiciones el Estado, en igual importancia las instituciones dedicadas a la investigación, la ciencia y la tecnologías cuyo campo corresponde a las Universidades tanto pública como privadas.

Con los acuerdos de paz se genera En El Salvador un clima favorable para la inversión, como producto el sector terciario experimenta un crecimiento considerable, firmando el rumbo de la tercerización de la economía y el consecuente desmantelamiento del sector primario. En este entorno y condiciones la mediana y gran empresa de servicios en el país logra despegar da la condición de estancamiento.

En los últimos años y con la configuración de los escenarios diferentes enfoques centran su atención en lo local, buscando promover el desarrollo local a partir de las condiciones y recursos internos, es en este punto donde la micro empresa cobra importancia significativa en relación a la generación de empleo, mejoramiento de los ingresos familiares, como una alternativa de auto empleo entre otras visiones que ubican a la microempresa como parte importante en la dinamización y sostenibilidad de la economía.

En tal sentido la Universidad Dr. Andrés Bello comprometida con el desarrollo de los territorios y el fortalecimiento del tejido productivo, adoptando un enfoque: **territorial-comunitario –familiar**; donde identifica y promueve los sectores productivos de nivel primario, la generación de cadenas productivas que sumen valor agregado a las actividades con potencial para la consecuente dinamización económica y social, con la finalidad de impulsar un desarrollo endógeno aprovechando los recursos internos, las ventajas comparativas y competitivas con que cuentan los entornos, poniendo a disposición el saber humano , la ciencia y la tecnología.

Por tanto agradezco la participación activa y propositiva de las unidades productivas regionales, así como la disposición de las municipalidades de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque en cuanto a su apoyo y apertura para la Universidad Dr. Andrés Bello como socia estratégica en el impulso y despegue de la economía local.

Marco Antonio Marroquín Cisneros

Director Regional Chalatenango.

## **RESUMEN:**

Un importante actor local es la empresa, y en especial la micro empresa, que de acuerdo a su lógica de acción y a su dimensión, posee una relación más estrecha con el medio que la rodea, en El Salvador la microempresa ha jugado un papel importante en la dinamización de las economías locales como lo sugieren algunos autores, la proporción en cuanto a lo urbano y rural es la siguiente: el 71% de las microempresas se localizan en el área urbana y únicamente el 29% en el área rural.

Para poder identificar el potencial de desarrollo que pueda generarse a partir de las unidades de emprendimiento turístico comunitario de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque, se toman en cuenta las diferentes iniciativas económicas y productivas del territorio denominado “Corredor Turístico del Triangulo Oriental” (COTRUTRO), territorio potencial para articular una oferta turística diferenciada e integral que pueda impulsar los diferentes emprendimientos a través de los circuitos o nodos de conexión.

Existe un bajo perfil económico de los municipios de la región que ha condicionado el desarrollo progresivo de los diferentes emprendimientos, el acceso al financiamiento, la red vial, han sido factores determinantes que han mantenido a las iniciativas en una condición de subsistencia.

Se toman en la investigación y como referencia de manera estratégica a los municipios del territorio que se ubican en la baja montaña oriental con recursos naturales, culturales con potencial para el desarrollo de ventajas competitivas.

Las debilidades presentadas por los emprendimientos productivos, obedecen a situaciones internas referidas a la administración, ampliación, equipamiento, lo que indica debilidad en cuanto a la formación en temas concernientes a la Empresarialidad de las/os propietarios o representantes, lo que ha dado paso a una desarticulación interna, incapacidad en el cumplimiento de pedidos, pérdida de clientes con un considerable potencial. Mas sin

embargo existe un claro interés por ampliar y diversificar la oferta actual, identificar nuevos canales de comercialización y establecer alianzas internas y externas.

Existen condiciones en la región para la generación de procesos de encadenamientos, recursos que puestos a disposición en una oferta turística fincan una ventaja competitiva y dinamización para los sectores productivos.

## 1. INTRODUCCIÓN

Para poder identificar el potencial de desarrollo que pueda generarse a partir de las unidades de emprendimiento turístico comunitario de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque, se toman en cuenta las diferentes iniciativas económicas y productivas del territorio denominado “Corredor Turístico del Triángulo Oriental” (COTRUTRO)<sup>1</sup>, territorio potencial para articular una oferta turística diferenciada e integral que pueda impulsar los diferentes emprendimientos a través de los circuitos o nodos de conexión. Las condiciones ambientales, sociales, económicas, culturales y la creciente demanda por el turismo rural, propician un clima favorable para el desarrollo e impulso de emprendimientos locales en la región, en tal sentido se identifican, vinculan y describen las diferentes iniciativas en funcionamiento del denominado COTUTRO, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades e integración a productos turísticos, a través de una evaluación del potencial de desarrollo.

El Corredor Turístico del Triángulo Oriental conformado por los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque pertenecientes a la baja montaña oriental, es un espacio que geográfica y estratégicamente convergen y comparten diferentes recursos; la similitud de los mismos contrasta en un abanico de oportunidades que le generan una ventaja comparativa en una proyección de articulación y desarrollo de iniciativas productivas, aprovechando los recursos naturales, culturales, económicos y sociales, para poder generar ventajas competitivas en la región.

Esta condición de asociación exige una vinculación directa y articulada de acciones orientadas a la promoción y conservación de los recursos por parte de las entidades municipales, lo que implica necesariamente un marco regulatorio territorial de gestión compartida para promover el recurso interno y conservar aquellos estratégicos del territorio (agua, fauna, flora ), con el mero interés de garantizar sostenibilidad, tanto del uso como del crecimiento mismo en la utilización racional, articulada y atinada de dichos recursos.

---

<sup>1</sup> Aceptación otorgada desde la visión estratégica del desarrollo territorial de la Universidad Dr. Andrés Bello

Catalogados como emprendimientos productivos las diferentes iniciativas se agrupan en función del rubro de atención<sup>2</sup>, para lo cual se consideran las iniciativas colectivas o individuales, vinculadas o con potencial de vinculación a la actividad turística con enfoque comunitario, por lo que conviene establecer la diferenciación entre la micro empresa dada las características de esta unidad como unidades de emprendimientos productivos.

La vinculación directa e indirecta de aquellos emprendimientos complementarios en relación a satisfacer las necesidades internas y asociativas, implica la identificación previa de las actividades que en la región existan, la caracterización de las mismas y la agrupación, así como la ubicación geográfica de todas las actividades, estableciendo un mapa que identifique de manera específica a los emprendimientos e iniciativas productivas de cada región.

La participación local y el aprovechamiento de las capacidades del entorno como factores impulsores del desarrollo sostenible implican la consideración estricta de tales capacidades en tanto que las iniciativas se formulen y desarrollen desde un enfoque endógeno, para lo cual el aporte y trayectoria de las organizaciones como agentes de cambio en el territorio, han generado condiciones (estructura productiva, espacios de comercialización, organización) que favorecen el impulso de una propuesta articulada.

---

<sup>2</sup> Tipificadas según la metodología empleada por el MITUR en el manual de planificación Territorial turística 2011

## **2. OBJETIVOS:**

### **a. General:**

- i. Determinar el potencial de desarrollo de las unidades de emprendimiento turístico comunitario de los municipios de San José Cancasque, San Antonio Los Ranchos y Potonico del Departamento de Chalatenango.

### **b. Específicos:**

- i. Construir un directorio de los micro-emprendimientos de tipo turístico comunitario del Corredor del Triángulo Oriental.
- ii. Caracterizar las ventajas comparativas y competitivas de cada una de los micro-emprendimientos por región.
- iii. Identificar las potencialidades de vinculación para la creación de cadenas productivas por rubro productivo y localización geográfica

### **3. MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1. La empresa y su entorno:**

Un importante actor local es la empresa, y en especial la micro empresa, que de acuerdo a su lógica de acción y a su dimensión, posee una relación más estrecha con el medio que la rodea.

En El Salvador la microempresa ha jugado un papel importante en la dinamización de las economías locales, tal como sugiere Hoedeman (1996)<sup>3</sup> donde plantea un panorama general y la importancia del papel de la microempresa y las estimaciones del sector, señalando que existen alrededor de 512,887 establecimientos con menos de 10 empleados, los cuales inciden sobre 1.7 millones de personas que representan la cuarta parte de la población del país. El 71% de las microempresas se localizan en el área urbana y únicamente el 29% en el área rural. El análisis de ocupación de la PEA por sector de actividad económica pone en evidencia que el sector informal de la economía tiene un papel relevante en cuanto a la generación de empleo de un porcentaje elevado de la población.

Históricamente la microempresa ha jugado un papel relevante para el desarrollo económico y social de El Salvador. Durante la década de los ochenta la importancia de dicho sector aumentó considerablemente debido al cierre masivo de empresas grandes y medianas provocado por el conflicto y a la crisis económica que experimentó el país en esa época. De esta manera, el sector de la microempresa se convirtió en uno de los bastiones principales que evitaron que la economía colapsara y en el principal generador de empleo de la economía.<sup>4</sup>

#### **3.2. Clasificación de la microempresa.**

Según CONAMYPE (1999) La microempresa en El Salvador se caracteriza por su diversidad interna. No es un conjunto homogéneo de empresas sino un agregado heterogéneo de unidades de distinta actividad, productividad, técnicas de producción,

---

<sup>3</sup> Hoedeman, Frans M. (1996). Libro blanco de la micro empresa en El Salvador.

<sup>4</sup> IBID. pag 1.

ubicación espacial y geográfica, tipos de trabajadores. Por lo que resulta muy difícil establecer algún tipo de uniformidad y esto debe tenerse en cuenta al momento de considerar generalizaciones sobre la microempresa.

La diversidad o heterogeneidad micro empresarial, se expresa en aspectos productivos, regulatorios, actividades económicas, socioeconómicas, estructurales y de expectativas. Interesa relevar la diversidad productiva porque de su reconocimiento depende la definición de políticas y estrategias eficaces de atención. Es así que se distinguen tres tipos de microempresa que se diferencian, básicamente, por el tipo de población involucrada, sus activos y su capacidad de generación de ingreso: de subsistencia, de acumulación simple y de acumulación ampliada o micro-tope.

**3.2.1. Microempresas de subsistencia:** Son aquellas que tienen tan baja productividad que sólo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato; trabajan sobre la lógica del ir y venir. Es el segmento más grande de la tipología productiva microempresarial porque representan alrededor del 70% de las microempresas. Tienen ventas mensuales inferiores a \$571.42 al mes y están compuestas por mujeres jefas de hogar que se desempeñan en actividades de comercio minorista o servicios personales como venta de comida. Es el segmento donde se concentran los mayores problemas de tipo social de la microempresa, en la medida en que es también, donde los límites del hogar y la unidad económica se confunden más ampliamente.

**3.2.2. Microempresas de acumulación simple:** Son aquellas empresas que generan ingresos que cubren los costos de su actividad aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en capital. Las microempresas que se ubican en este segmento, son aquellas que tienen ingresos que oscilan entre \$571.42 y \$2,857.14 mensuales. Acá están ubicadas el 26% de las microempresas. Este segmento es el más fluido, y representa una fase de tránsito hacia alguno de los otros dos. Corresponde al momento en el que la microempresa empieza su evolución productiva hacia el crecimiento, cuando el empresario puede cubrir los costos de su actividad aunque aún no tenga capacidad de ahorro o inversión. Sin embargo, puede también corresponder a una etapa de declinación productiva.

**3.2.3. Microempresas de acumulación ampliada o micro-top:** Son las empresas en las que su productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa. El micro-top” es el pequeño segmento (4% sobre el total de microempresas) donde la adecuada combinación de factores productivos y posicionamiento comercializador, permite a la unidad empresarial crecer con márgenes amplios de excedente. Se estima que sus ingresos son superiores a \$2,857.14 al mes. Están generalmente ubicados en áreas de la manufactura donde la competencia de otras empresas les exige aumentar su productividad y calidad mediante mejoras tecnológicas. En estas empresas, con mano de obra que incluye asalariados y aprendices, es posible la acumulación de conocimiento tecnológico debido al nivel de calificación relativamente alto de sus patronos y trabajadores. Es el segmento donde los programas de servicios técnicos obtienen resultados de mayor costo/eficiencia, ya que existe una idea clara de la utilidad y mecanismos del crédito, la gestión, la comercialización.

### **3.3. Emprendedor**

Existen diferentes acepciones referentes al término emprendedor el término *entrepreneur* fue introducido a la literatura económica por primera vez en los inicios del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillon. Su aporte ha sido verdaderamente relevante para comenzar a comprender el concepto de emprendedor y el rol que juega el emprendimiento en la economía (Castillo, 1999).

Para Hebert, Link(1989) y Hatten (1997), citados por Alcaraz (2006) lo definen como aquel que se especializa en asumir la responsabilidad de las decisiones que tienen que ver con la localización y uso de bienes, recursos e instituciones ; es decir , como un ágil captador y aprovechador de información y recursos que tienen la facultad de detectar oportunidades de negocios para aprovecharlos.

Por otro lado, Shefsky (1997) y Baumol (1993) señalan que el término es utilizado para describir a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como personas que, de manera definitiva, huyen de lo rutinario y practicas mayoritariamente aceptadas. Los diferentes autores señalan y convergen en la capacidad de

crear e innovar , acompañados de una dosis de actitud positiva que se traduce en una dirección enfocada al posicionamiento y crecimiento de los emprendimientos.

Si bien el emprendedor puede actuar dentro de la empresa en la que trabaja como empleado, o puede actuar en su propia empresa, resulta particularmente interesante analizar su capacidad de creación de nuevas empresas y de tamaño pequeño o mediano. Esto porque la capacidad emprendedora logra satisfacer las necesidades de autoempleo y resulta especialmente interesante en el contexto actual en el que el empleo se halla en crisis. De esta manera se convierte en uno de los pilares fundamentales para el desarrollo.

#### **3.4. Unidades de emprendimiento**

La unidad de emprendimiento por tanto se refiere a la unidad productiva es decir la empresa que pone a disposición los medios y agrupa los recursos para la producción de bienes o servicios de una manera eficiente y eficaz, esta combinación de los factores conlleva a una agrupación y distribución interna de todos los recursos (Humanos, Financiero, material entre otros), que en una primera etapa (despegue) , desarrolla, potencia e impulsa ideas innovadoras en un determinado sector económico impulsados generalmente por familias o de manera individual, en este sentido se considera un emprendimiento productivo cualquier actividad productiva lícita dirigida a generar un producto o servicio con cuya comercialización la familia genera todos o parte de los recursos económicos necesarios para la satisfacción de sus necesidades.

El enfoque del hogar es abordado como punto de partida para tomar decisiones empresariales es de vital importancia cuando estas actividades se desarrollan en los ámbitos rurales – familiares, dado que las empresas se conforman por personas quienes forman parte de hogares que disponen de diversos recursos, capacidades y estrategias de vida. La decisión de participar en una iniciativa empresarial y como participar en ella, es resultado de una análisis implícito o explícito de las ventajas y desventajas de esa participación en el contexto de la estrategia integral del hogar.

Es por tanto de vital importancia tomar en cuenta el entorno familiar es decir el hogar el cual existe dentro de un contexto mayor, conformado por la comunidad, el territorio y el

entorno macro, la figura No. 1, denota los diferentes contextos en los cuales se enmarcan los emprendimientos rurales, Junkin Ruth, Donovan, Stoian, Vargas (2005).

**Figura No. 1 Enfoque del hogar y su vinculación dentro de su contexto micro y macro social para el análisis de las potencialidades y aprovechamiento de los recursos internos ante el desarrollo de unidades de emprendimientos.**



Fuente: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

La ruralidad es un punto importante en el análisis del hogar dada la adscripción de estos en un entorno rural por lo que vale la pena incluir en el análisis el concepto de la empresa rural como unidad de emprendimiento familiar, su característica y las debilidades en cuanto al acceso a los recursos; en tal sentido García (2006), plantea que la “famiempresa” rural

se caracteriza a partir de la unidad de producción rural familiar, que integra los recursos de tierra disponible en propiedad o usufructo en manos de una familia rural, con capacidad de absorber y aprovechar eficientemente la capacidad de trabajo de la misma, pudiendo ser altamente competitiva en la producción, aunque con desventajas en la interrelación con el mercado, la transformación y el acceso a los insumos físicos, financieros o de servicio.

En este sentido y ubicados en un espacio rural los diferentes emprendimientos que incluyen las diferentes actividades (agrícolas, de servicio, artesanales entre otras) se visualizan como medios complementarios a las actividades tradicionales, estas iniciativas han configurado notoriamente la base económica de las familias, con poca o nula formación empresarial algunas iniciativas han mejorado y crecido en su proyección, ampliando su capacidad de planta y cobertura, ajustándose a las necesidades del mercado enfocadas en un horizonte temporal de corto plazo. Entre los aspectos que reflejan debilidades y amenazas en cuanto a la administración, operación y proyección del negocio son:

#### **3.4.1. Formación empresarial**

Por las mismas condiciones en que se ha desarrollado su vida familiar y comunitaria, así como por su experiencia laboral, el empresario de la microempresa rural presenta fallas de gestión empresarial en los dos conjuntos de componentes que la conforman, es decir, tanto por falta de algunas destrezas o actitudes empresariales como por deficiencias de gestión administrativa, hay debilidades en los procesos de planeación y control en las áreas de mercadeo, personal, contabilidad y finanzas; hay débil actitud planificadora hacia el futuro, débil actitud de asumir riesgos en torno a la diversificación de productos y mercados y de aprovechar oportunidades en estas áreas, y escasa capacidad de persuasión e influjo en el entorno.

Todas estas fallas tienen su raíz en el ambiente familiar tradicional y en deficiencias de educación básica de la población, marcada por altas tasas de analfabetismo, las cuales hacen que los conocimientos básicos sean precarios en la mayoría de los productores rurales y que, en general, estos padezcan de algún grado de incapacidad de hacer uso de información escrita, lo que los obliga a limitarse a utilizar la información oral que proviene

de amigos, comerciantes o técnicos. Estas carencias determinan un bajo nivel de negociación que deja al productor microempresarial en desventaja frente a los mercados, a merced de cualquiera de los agentes con que se relaciona, y estrechan significativamente sus posibilidades como empresario.

La formación que brindan los programas existentes de apoyo a la microempresa rural por lo general no consideran estos problemas, ya que suele partir del supuesto de que el microempresario posee una formación educativa básica y la disposición a aplicar conocimientos administrativos convencionales.

### **3.4.2. Capacidad técnica**

Las instituciones de formación profesional para el sector rural por lo general carecen de programas específicos diseñados para responder a las necesidades tecnológicas de la microempresa rural. Las clasificaciones de sectores y oficios que guían a dichas entidades en el diseño de sus programas de formación técnica siguen en muchos casos atadas a una concepción tradicional que las hace concentrarse exclusivamente en actividades de índole productiva primaria. No incluyen o lo hacen muy superficialmente, formación en procesos de post cosecha como clasificación, empaque y comercialización, ni tampoco actividades agroindustriales.

Por otro lado, buena parte de los servicios tecnológicos de las entidades responsables, han sido diseñados para la pequeña y mediana empresa, con escasos alcances para la microempresa. De ahí que los cursos y demás eventos de capacitación técnica que por su nivel y metodología estarían más cerca de la realidad de la microempresa, son en realidad destinados a asalariados de las pequeñas y medianas empresas.

### **3.4.3. La financiación de la microempresa rural**

Ante la escasez de recursos propios de los habitantes de las zonas rurales, es imposible el desarrollo de los emprendimientos sin recursos suficientes de crédito en condiciones adecuadas al entorno en que opera la microempresa rural. Con todo, es repetitiva la queja de que la microempresa rural carece de fuentes de crédito realmente accesibles en

condiciones que hagan rentable la producción. Una serie de problemas inhiben el acceso al crédito por parte del microempresario rural, tradicionalmente los productores rurales han financiado sus actividades con recursos en su mayoría propios y escasamente de los bancos.

Al no presentar las garantías pertinentes por el sistema bancario, los emprendimientos se ven frenados en su desarrollo, dada la falta de garantías para poder cubrir las exigencias estipuladas en los créditos bancarios, lo que implica también un plan de negocios que proyecte el quehacer y la dirección de la iniciativa.

#### **3.4.4. Comercialización**

Las principales dificultades que enfrenta la microempresa rural en el área de comercialización se centran en la dificultad de obtener insumos y materias primas en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, en la inexistencia de planes, técnicas y herramientas de expansión comercial y en problemas de legalización, normalización y control de calidad para participar en los mercados tradicionales. Así el proceso de comercialización pasa también por la figura del intermediario quien aprovechando los medios y canales disponibles dispone de los productos del microempresario rural.

#### **3.4.5. Organización**

Característica típica de grupos de pequeños productores de nivel socioeconómico relativamente bajo, es la ausencia o debilidad de organización, por falta de interés o por falta de posibilidades y mecanismos eficaces para desarrollarla. En general, la microempresa rural carece de una tradición asociativa que le permita hacer frente a problemas comunes de producción y comercialización, carece de una estructura corporativa que le permita mejorar y crecer a partir de relaciones con el entorno, y carece de representación ante las entidades encargadas del diseño de las políticas para el sector.

La organización al nivel más elemental de vecindad geográfica entre productores que comparten una problemática común, no es usual en el mundo micro-empresarial rural. Los

ensayos exitosos que existen han sido liderados por entidades externas que tienen capacidad de presión por los servicios que prestan, como la asistencia técnica o el crédito.

En cuanto a la estructura corporativa, esta se entiende como el conjunto de nexos permanentes que las microempresas logran establecer con empresas de distintos tamaños para cooperación e integración, ya sea en subcontratación de actividades, en el suministro de insumos o en la atención conjunta de mercados.

### **3.5. El papel de los emprendimientos en el desempleo**

Audretsch (2002), citado por Formichella (2004) afirma que la relación entre desempleo y emprendimiento es ambigua. Por una parte, al existir desempleo disminuye el costo de oportunidad de encarar un emprendimiento. En este caso el aumento del desempleo guía el inicio de actividades independientes porque ha bajado el costo de oportunidad de estar empleado en una empresa.

Por otra parte, dado que el desempleado tiende a poseer bajas dotaciones de capital humano y poco del talento requerido para empezar y sostener un nuevo emprendimiento, en este aspecto el alto desempleo se asocia con un bajo grado de inicio de actividades. A su vez, un bajo porcentaje de emprendedurismo puede ser consecuencia de bajos niveles de crecimiento económico. Lo cual refleja también altos niveles de desempleo. En este punto, también estaría asociado el alto desempleo con bajos niveles de Emprendedurismo. Por otro lado, también hay que considerar que si aumenta el número de emprendimientos, tiende a disminuir el número de desempleados. Porque el emprendedor ya no está desempleado y porque de su emprendimiento pueden hacer surgir nuevos puestos de trabajo.

### **3.6. El desarrollo económico local y los emprendimientos:**

El espacio local constituye el lugar adecuado para promover la formación como recurso estratégico del desarrollo. La mayor implicación de los agentes institucionales, económicos y sociales, a través de su concertación en el ámbito local, contribuye a reducir los plazos de

percepción de las nuevas cualificaciones ya que esta percepción es más real y cercana al problema.

El Instituto Latinoamericano y del Caribe para la Planificación Económica y Social (1998) plantea que es necesario 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. Habitualmente se había puesto la mirada en la inversión externa o en las soluciones y acciones provenientes de instituciones alejadas del marco local.

Por lo tanto cuantos 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 respuesta a las demandas de la comunidad.

Lo anterior implica que todas las actividades productivas, ya sean de carácter primario, industrial o de servicios, en los diferentes territorios, están obligadas a introducir los componentes de innovación tecnológica y de gestión apropiados, para lo cual se requieren adaptaciones sociales, institucionales y políticas, ya que el mercado no garantiza la realización de tales procesos, siendo obligada la intervención inteligente para facilitar los procesos de innovación y cualificación de los recursos humanos. Por otro lado, las empresas no compiten en el vacío, sino en un determinado entorno territorial, de cuya calidad y adecuación dependen de forma decisiva los niveles de eficiencia productiva y competitividad de las actividades empresariales Albuquerque, Francisco (2004).

Por lo que la visión de competitividad territorial plantea, entonces, pasar de una visión sectorial de la competitividad, fundamentada en conceptos de producción y enfocada a mercados de productos, a una competitividad que contempla de manera integral los conceptos de valor agregado, empleo, atracción de inversión y valoración de activos territoriales. Esta concepción de la competitividad también destaca la necesidad de superar situaciones de mercados desestructurados a la coordinación de mercados, a partir del fomento de las cadenas de valor, el desarrollo de cluster productivos y de corredores económicos, Chavarría (2002), citado por Arévalo (2004).

### **3.7. Ventajas competitivas y comparativas como medios para el posicionamiento y desarrollo de una empresa.**

Como se ha mencionado en los apartados anteriores el bienestar de la sociedad está determinado por la capacidad de las empresas para generar fuentes de trabajo, ingresos fiscales producto de las rentas que se traducen en fondos disponibles para el desarrollo social de un país. Para ello, las empresas deben desarrollar ventajas competitivas que les permitan posicionarse y continuar en el mercado. Sin embargo, los factores que determinan la capacidad de las empresas para desarrollar ventajas competitivas tienen que ver no solo con aspectos internos a ellas, sino también con aspectos externos relacionados con el entorno en el cual operan.

La Ventaja Competitiva es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.

Según Porter (1997), hay tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir, a saber:

- **Liderazgo por costos:** la organización busca establecerse como el productor de más bajo costo en su sector. El ámbito de actuación es alargado, intentando llegar a

distintos segmentos de mercado a la vez, en general, con un producto estándar sin darle mucha importancia a servicios no esenciales, tales como el embalaje, el diseño, la publicidad, entre otros. Las fuentes de ventajas de costos varían de sector a sector, pero, en general, se pueden enumerar las economías de escala y el aprendizaje acumulado, la explotación de sinergias comerciales o tecnológicas, la tecnología patentada, la ubicación y facilidad de acceso a los factores productivos y bien a los mercados de clientes, entre otros.

- **Diferenciación:** la organización intenta ser la única en su sector con respecto a algunas áreas de producto/ servicio más apreciadas por los compradores. Dichas áreas dependen del sector de actuación de la organización, llegando a ser las características del producto mismo, el diseño, los plazos de entrega, las garantías, la facilidad de pago, la imagen, la variedad y calidad de los servicios asociados, la innovación, la proximidad con relación a los clientes, entre otras. Esta estrategia permite a la organización practicar un precio superior y obtener mayor lealtad por parte de los compradores.

- **Enfoque:** la organización pretende obtener una ventaja competitiva en un segmento o grupo de segmentos de mercado por los que ha optado, excluyendo los demás segmentos. La estrategia de enfoque se divide en dos variantes: enfoque por costos (la empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco) y enfoque de diferenciación (la empresa busca la diferenciación en su segmento blanco). Esta estrategia descansa en la elección de segmentos específicos de mercado donde la competencia tenga dificultad en satisfacer eficazmente las necesidades de los compradores.

Además, Porter (1997) describe el instrumento básico para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar formas de intensificarla, a través de la cadena de valor, la organización se divide en sus actividades básicas (investigación y desarrollo, producción, comercialización y servicio), lo que facilita la identificación de las fuentes de ventaja competitiva.

La competitividad debe ser entendida por tanto como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno social y económico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca, obviamente una evolución en el modelo de empresa – empresario, emprendimiento - emprendedor.

La ventaja comparativa o competitiva de una empresa estaría en su habilidad de ordenar los recursos, conocimientos y atributos de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, con la finalidad de obtener rendimientos superiores a los de aquellos.

### **3.8. Cadenas productivas y de valor**

La cadena productiva es un concepto que proviene de la escuela de la planeación estratégica. Según esta escuela, 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.

Así, la cadena productiva puede definirse como “un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecno-productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto.

Las cadenas de valor comprenden 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 de la cadena. Estos enlaces

pueden incluir todo un rango de actividades dependientes y relacionadas dentro de cada eslabón de la cadena y dentro de diferentes cadenas. Los productores intermedios en una cadena de valor pueden proporcionar insumos para diferentes cadenas.

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; juntos elaboran una estrategia común 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 entre los productores dentro de la alianza, está 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, las cadenas de valor 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 alcanzar 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 mantener esa ventaja a través de responder a las necesidades del mercado.

### **3.9. La Asociatividad como factor de crecimiento y sostenibilidad de iniciativas económicas:**

Ante un proceso de mundialización de la economía, los enfoques de globalización exigen niveles de competencia permanente de las empresas, este nivel de competencia y posicionamiento ha permitido que la mediana y gran empresa condicionen su entorno en beneficio de las garantías necesarias para su operación, dicha condición muy acentuada en América Latina, ha dado paso a un fenómeno creciente de desigualdad y marginación de la

micro y pequeña empresa con marcos regulatorios que lejos de promover su crecimiento y dinamismo han generado estancamiento para el sector.

Las limitantes en cuanto al acceso a diferentes recursos ha evidenciado la necesidad de su fortalecimiento, considerando su importancia en cuanto a la generación de empleo directo e indirecto. Es bajo este planteamiento que algunos autores señalan la importancia de la micro y pequeña empresa como agentes dinamizadoras de la económica, considerando los procesos asociativos como estratégicos para lograr alcanzar crecimiento y desarrollo, y ser competitivas a nivel local, nacional e insertarse en el mercado exterior.

El proceso de Asociatividad como estrategia para el impulso de cadenas productivas y de valor en iniciativas locales juega un papel determinante en la medida que se interiorizan los objetivos o espíritu de la misma, este interés compartido genera la condición y clima necesario que empuja a los promotores en una visión de crecimiento y desarrollo económico.

Es así que se considera a la Asociatividad como una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras iniciativas, para llevar a cabo una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados (Enrique, 2002)

En este enfoque, la iniciativa se considera un complejo sistema adaptativo en proceso de aprendizaje permanente que va desde la adquisición de información hasta el uso para redefinir sus funciones de manera permanente, modificar estrategias y fomentar una mayor fluidez en sus flujos de negocios. Para lograr tales metas la mejor forma de cooperación es la constitución de redes horizontales y verticales, así como de cadenas productivas regionales y locales, la base de estas formas organizativas, sin duda alguna, son los pequeños grupos de 10 o 12 empresarios del mismo sector y región, como se ha concebido en las diferentes países del mundo donde han aplicado este tipo de experiencias. La

competencia es el nuevo nombre del juego de los negocios y la asociatividad base fundamental sobre la cual se debe basar según Pallares (2003), citado por Gómez (2011).

El interés principal de la asociación de iniciativas productivas viene dado por la necesidad de obtener algunos beneficios en forma conjunta. Esto implica que tal asociación debe empujarse con iniciativas, empresas o socios que poseen valores comunes y exista complementariedad de habilidades, de tal manera que todos identifiquen y vislumbren los objetivos colectivos e individuales sin el menoscabo de la integridad o funcionamiento de los similares, para González (2008), los objetivos o beneficios buscados por la asociatividad pueden resumirse en tres principales: financieros, organizacionales y de comercialización.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Diseño del estudio y muestreo.**

Estudio descriptivo donde se identifican los diferentes emprendimientos y sus características, para lo cual se realizó un mapeo de los emprendimientos vinculados a la actividad turística de los municipios con las siguientes características: actividades concernientes a las propuestas por el Ministerio de Turismo MITUR (Alojamiento, gastronomía, esparcimiento/recreación y cultura, artesanías), equipo instalado, en funcionamiento. En tal sentido se implementaron algunas herramientas:

- i. Entrevistas con 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, propietarios)
- ii. Entrevistas dirigidas aplicando instrumento de recolección con los propietarios /as de los diferentes emprendimientos.
- iii. Se utiliza el Sistema de Posicionamiento Global (GPS) para Georeferenciación 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, el que los propietarios de los emprendimientos firmaron dando fe de la veracidad de la información proporcionada.

### **4.2. Ubicación geográfica de las Unidades de emprendimiento.**

Tomando como referencia y de manera estratégica a los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque ubicados en la baja montaña oriental en una posición geográfica triangular que obedece a la propuesta turística planteada por la Universidad Dr. Andrés Bello se describen los tres municipios.

El municipio de POTONICO se sitúa en el sector occidental de la Unidad Territorial de la Baja Montaña Oriental de Chalatenango, limitando al poniente con el municipio de San Luis del Carmen, al norte con San Miguel de Mercedes y San Antonio Los Ranchos, al

oriente con San José Cancasque y al sur con el Embalse Cerrón Grande y el Río Lempa (con la Región y Departamento de Cabañas al otro lado). Comparativamente es un municipio cuya superficie y población son de tamaño *pequeño*: 30.39 km<sup>2</sup> y 2,762 habitantes (según la proyección de DIGESTYC para 2006).

El municipio de San Antonio Los Ranchos se sitúa en el sector occidental de la Unidad Territorial de la Baja Montaña Oriental de Chalatenango, limitando al poniente con el municipio de San Miguel de Mercedes, al sur con Potonico y al oriente con San Isidro Labrador; también limita al norte con el municipio de Chalatenango, con una población de 1,619<sup>5</sup>. El territorio municipal de San Antonio Los Ranchos tiene un contorno bastante irregular, determinado por un tramo del río Guarjilita y una serie de vértices que coinciden con cerros destacados: El Sillón, El Pedernal, Las Minas, y sobre todo la Peña del Alto (altitud 917 m.s.n.m.) que marca el vértice sur-oriental del municipio.

El municipio de San José Cancasque se sitúa en el sector central de la Unidad Territorial de la Baja Montaña Oriental de Chalatenango, limitando al poniente con el municipio de Potonico, al norte con San Isidro Labrador, al oriente con San Antonio de La Cruz y al sur con el Embalse 5 de Noviembre y Río Lempa (con la Región y Departamento de Cabañas al otro lado), a una altitud de 320msnm. Su extensión territorial es de 27.28Km<sup>2</sup>, lo que representa un 1.45% de la superficie total del departamento, con una población de 1,868 para el año 2008 (FUNDAMUNI 2008), se localiza en la parte suroriental del departamento de Chalatenango, presenta una morfología similar a la de Cinquera, donde las colinas son más abundantes pero con la diferencia que las rocas constituyentes pertenecen a la Formación Morazán, que es mucho más antigua que El Bálsamo.

---

<sup>5</sup> Dato proporcionado por la Unidad Ambiental de la municipalidad de San Antonio los Ranchos,

**Figura No. 2, Mapa de Ubicación del territorio en estudio donde se resaltan los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque incluidos en la propuesta del Corredor Turístico del triángulo Oriental (COTUTRO)**



Fuente: Alcaldía municipal de Chalatenango.

## 5. RESULTADOS Y ANALISIS

### 5.1. Descripción general de los emprendimientos:

La región del denominado COTRUTRO posee ciertas características en cuanto a lo económico y productivo, como región azotada por el conflicto armando su estructura productiva ha permanecido estancada hasta finales de los 90's donde se repoblaron algunas zonas y el apoyo de la cooperación fue evidente. Esta condición ha sido en gran medida determinante para la estabilización de las iniciativas productivas, encontrando en la zona emprendimientos jóvenes<sup>6</sup>, que dado el tiempo de operación sus márgenes de ventas, producción, administración y proyección del negocio, son limitados, otro de los aspectos que cabe destacar es el referente a la administración de los emprendimientos encontrando que la mayor parte de los emprendimientos son iniciativas impulsadas por asociaciones comunitarias lideradas por mujeres en su mayoría.

En general los emprendimientos en una categoría de micro empresas, manejan un mínimo de inventarios, un limitado número de persona que obedece al nivel actual de la demanda respecto a los productos y donde el personal de planta son los miembros de la asociación, con lineamientos medianamente definidos en cuanto a las funciones internas.

En las Tablas No.1A, 1B y 1C, se describe de manera general la información de los emprendimientos operantes en la zona, tipo de emprendimiento, área de atención, actividad y los nombres de los referentes o personas de contacto, con la finalidad de contar con la información pertinente de los emprendimientos.

---

<sup>6</sup> Se entenderá emprendimientos jóvenes aquellas iniciativas que tienen un limitado tiempo de operación de no más de 5 años en funcionamiento.

**Tabla No. 1A: Emprendimientos vinculados al sector turístico o estratégicos para la potenciación de la actividad, incluyéndose aquellos emprendimientos en funcionamiento en calidad de Asociación o iniciativas particulares de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque.**

No	Nombre del emprendimiento	Tipo de emprendimiento	Municipio / Ubicación	Área de atención	Actividad	Contacto
1	Taller de bordados Estrella	<b>Comunitario*:</b> Asociación comunitaria de mujeres, donde participan un total de 12 mujeres.	San Antonio Los Ranchos	Artesanías (Bisutería, bordados)	Elaboración de bordos y prendas de vestir, con una variedad de manteles, fundas para almohadas y otros productos relacionados a la confección.	Dina García Presidenta de la Asociación, Teléfono: 2332-3668
2	Hotelito Buena Vista	<b>Comunitario:</b> Asociación comunitaria donde participan hombres y mujeres en la administración y operación del emprendimiento, respaldado por la Asociación de desarrollo del municipio.	San Antonio Los Ranchos	Alojamiento/Esparcimiento recreación	recreación y ocio: con habitaciones cómodas y cabañas familiares, con salones de usos múltiples y dos piscinas	Hermelinda Rodríguez/ Teléfono 2332-3693
3	Comedor comunitario	<b>Privado**:</b>	San Antonio Los Ranchos	Gastronomía	Oferta de comita a la vista	Haydee Hércules
4	Apiario de Nicho	<b>Privado:</b>	San Antonio Los Ranchos	Otros	Extracción de miel de abeja	
5	Artesanías de Tusa	<b>Privado:</b>	San Antonio Los Ranchos	Artesanías	Elaboración de productos a base de tusa de maíz: muñecas, arreglos florales, coronas navideñas entre otros productos utilizando como materia prima la tusa de maíz.	

**Tabla No. 1B: Emprendimientos vinculados al sector turístico o estratégicos para la potenciación de la actividad, incluyéndose aquellos emprendimientos en funcionamiento en calidad de Asociación o iniciativas particulares de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque.**

No	Nombre del emprendimiento	Tipo de emprendimiento	Municipio / Ubicación	Área de atención	Actividad	Contacto
6	Taller Vista al Lago	Comunitaria: Asociación de mujeres formada por 5 mujeres quienes administran y operan el emprendimiento.-	Potonico / Barrio Centro Potonico	Artesanías	Elaboración de artesanías con lino acuático como papel, cojines, individuales para mesa, carteras, etc.	Elda Díaz / Teléfono 2354-6024
7	Asociación de mujeres emprendedoras AMEP	Comunitaria: Asociación de mujeres donde participan 12 personas en las labores operativas y administrativas.	Potonico	Artesanías	Elaboración de camisas y bordados	María Cuellar/ 2354-6204
8	Mariposas de papel		Potonico	Artesanías	Elaboración de bisutería, papel, fólderes, cuadros, cojines, etc.	Nubia Iris Méndez 2372-6728
9	El Alto	Comunitario: administrado y operado por miembros de la comunidad	Potonico	Alojamiento, Gastronomía, Esparcimiento, Artesanías	Elaboración de productos autóctonos, como la quesadilla de yuca, sopa de gallina criolla receta especial, café criollo, artesanías en bambú, mirador, servicio de cabañas, caminatas	Eva Lemus/ Hermelinda Orellana 2323-8014

**Tabla No. 1C: Emprendimientos vinculados al sector turístico o estratégicos para la potenciación de la actividad, incluyéndose aquellos emprendimientos en funcionamiento en calidad de Asociación o iniciativas particulares de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque.**

No	Nombre del emprendimiento	Tipo de emprendimiento	Municipio / Ubicación	Área de atención	Actividad	Contacto
11	Panadería la casita	Privado	Potonico/ Barrio Santa Tecla	Gastronomía	Elaboración de variedad de pan, hamburguesas, tortas, pizzas, flautas entre otras comidas rápidas.	Nery Orellana
12	Comedor diamantina Doña	Privado	San José Cancasque	Gastronomía	Oferta de comida por encargo	Diamantina
13	Artesanías	Privado	San José Cancasque	Artesanías	Elaboración de bisutería	Lucrecia Castillo

*Fuente: elaboración propia en base a información recolectada en las fichas de registros de los emprendimientos.*

*Comunitario\*referidos aquellas iniciativas donde participan varias familias de la comunidad, una especie de Asociación donde los beneficios se orientan al bienestar comunitario.*

*Privado\*\* Iniciativas que se desarrollan en el seno de una familia en particular con la finalidad del beneficio particular y exclusivo de la familia que implemen*

El Anexo No. 3 ubica la posición geográfica de los diferentes emprendimientos utilizando el sistema de Georeferenciación y mapas predeterminados de Google Earth.

Cabe mencionar que la mayoría de estos emprendimientos han sido impulsados y apoyados por organizaciones no gubernamentales, que luego del conflicto armado orientaron sus esfuerzos en los procesos de reinserción y desarrollo. El enfoque desarrollista impulsado por estas organizaciones ha permitido contar con infraestructura productiva (peceras, enfoque ambiental de conservación y prácticas amigables al medioambiente, fortalecimiento de capacidades administrativas y comerciales, capacitación en la elaboración de artesanías, manejo y producción de miel, educación etcétera).

## **5.2. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de los emprendimientos:**

Existen diferentes factores que condicionan y restringen el crecimiento de los emprendimientos rurales; encontrados como denominadores comunes estos limitan en gran medida el desarrollo, restringiendo la capacidad de planta, ampliando la dependencia de agentes externos en la comercialización, el nivel de organización interna, entre otros. Por otro lado existen condiciones naturales que proyectan a los emprendimientos a través de las oportunidades que estos vestigios presentan para crear encadenamientos productivos, dicha situación se evidencia en las tablas 2A, 2B, donde se desagregan las fortalezas, las oportunidades, debilidades y amenazas externadas por los diferentes miembros de los emprendimientos, evidenciando los factores que condicionan y restringen, a si como aquellos que ofrecen oportunidades para la creación de encadenamientos productivos viables operativamente según la proyección turística y el potencial actual en la región.

**Tabla No. 2A: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de los emprendimientos vinculados a la actividad turística de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque**

No	Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1	Organización (Comunitaria)	Recursos naturales poco explotados	Desarticulación interna de los emprendimientos	La competencia fuera de los territorios respecto a los productos similares.
2	Apoyo Municipal	La red Vial (mejoramiento y ampliación ) y la conexión con otros municipios	Falta de formación en algunas áreas tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de ventas</li> <li>• Contabilidad básica</li> <li>• Administración del negocio</li> <li>• Cooperativismo, Actitud y solidaridad entre los emprendimientos.</li> </ul> La visión política administrativa en cuanto al desarrollo de la capacidad productiva de los emprendimientos.	La competencia interna respecto a la formación en la elaboración de productos similares.
3	Apoyo de instituciones (CEL, UNAB, ONG´s, PREMODER, ACISAM, CORDES)	Las capacitaciones facilitadas por organismos de cooperación y el estado, orientadas al sector turístico	La falta de financiamiento para el crecimiento y ampliación de planta.	Los intereses particulares de los/as miembros de los emprendimientos que se traduzca en la desarticulación de los emprendimientos
4	Recursos naturales con los que cuentan los municipios (ríos, montañas, cerros, fauna, flora etc)	El enfoque del turismo o aprovechamiento del turismo alternativo	La poca diversificación de los productos ofertados, la actual oferta turística.	. La deforestación de zonas importantes para la promoción turística.

**Tabla No. 2B: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de los emprendimientos vinculados a la actividad turística de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque**

No	Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
5	Capacitaciones recibidas por parte de las instituciones como MAG - PREMODER, FOMILENIO, ONG´S, UNAB	Las ofertas diferenciadas de cada uno de los municipios.	La limitada capacidad de producción.	La falta de visión institucional en cuanto a la promoción de los recursos con potencial al turismo
6	Ventaja comparativa de los productos que se producen y ofertan.	Los recursos de los fondos de la Cuenta del Milenio	La limitada autonomía o apropiación en los procesos de negociación y comercialización	.
7			La estacionalidad de la frecuencia de turistas.	
8			Falta de un local específico o propio para la producción de los productos	
9			El reconocimiento de las funciones de cada miembro de los emprendimientos.	
10			Falta de formación para el uso de equipo de computo	
11			No contar con un sitio web o página para promocionar los productos o la oferta turística de la región.	
12			La falta de publicidad de los sitios y productos turísticos	
13			La falta de garantías para un financiamiento para las mejoras y ampliación del negocio	

*Fuente: Elaboración propia en base a información recolectada en las fichas de registros de los emprendimientos completadas en entrevistas con referentes propietarios o socios de los emprendimientos.*

En las tablas anteriores se evidencian los aspectos que condicionan el desarrollo de los emprendimientos, las diferentes limitantes que internamente enfrentan, y los aspectos estratégicos que generan oportunidades ; se plantean de manera general todos los factores , en donde se destacan a los recursos naturales como estratégicos para el fortalecimiento y desarrollo de actividades productivas vinculantes al sector turístico, la formación como complemento al proceso de desarrollo adquiere importancia significativa según las diversas áreas de formación que van desde el uso y proceso de la materia prima, administración, planes de negocio hasta aspectos básicos de contabilidad facilitados a través de las instituciones públicas y privadas.

Por otro lado existen expectativas alrededor de la infraestructura pública para la dinamización de las economías locales, identificando la red vial y los enfoques de turismo alternativo como ejes para generar condiciones para la promoción y el desarrollo de la actividad turística y la consecuente generación del impulso de las actividades económicas vinculantes.

Las deficiencias externadas en el cuadro se centran en situaciones internas relativas a la administración, financiamiento y producción, tres aspectos que limitan la diversificación, el crecimiento y sostenibilidad de los emprendimientos.

Las amenazas están asociadas a factores externos como la competencia de productos similares, pero sobre todo a factores internos que van desde la visión institucional en cuanto a la promoción de los recursos con potencial turístico, los intereses de los miembros de los emprendimientos, la deforestación local producto de la ampliación de la agricultura y ganadería.

Por tanto son las debilidades internas las que tienen mayor peso en el despegue de las actividades económicas inidentificadas por los/as representantes, estas debilidades limitan la oferta, condicionan el desarrollo interno de cada uno de los emprendimientos y la posibilidad de establecer cadenas de valor.

### **5.3. Caracterización y Análisis de las ventajas competitivas y comparativas de los emprendimientos locales**

Desde el punto de vista teórico, se han planteado diferentes aproximaciones para identificar los determinantes del desempeño de las iniciativas productivas. Se considera que los recursos y las capacidades de los emprendimientos son las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible así las iniciativas o emprendimientos competitivos son aquellos capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por los clientes, y diferenciados de sus competidores.

En tal sentido tienen que considerarse de igual manera los factores que amenazan la sostenibilidad de una ventaja competitiva creada por un emprendimiento o iniciativa, los cuales se pueden identificar: 1) imitación; 2) sustitución; y, 3) otras acciones de competidores actuales ó nuevos competidores.

En la tabla No.3 se muestran las ventajas competitivas y comparativas para los sectores identificados en la región, donde se clasifican según área de servicio y atención, agrupados en tres áreas estos emprendimientos poseen ventajas competitivas y comparativas que son inherentes a factores naturales.

Uno de los factores fundamentales a considerar en el buen desempeño y desarrollo de los emprendimientos es el tiempo de operación, relativamente jóvenes, los emprendimientos carecen de solidez en cuanto al posicionamiento interno y externo (local y nacional)

Por lo tanto cabe mencionar que muchas de las ventajas con las que cuentan los diferentes emprendimientos, distan de garantizar per se una sostenibilidad dadas las actuales condiciones de aprovechamiento y las debilidades internas, así como los factores propios del entorno (expansión de la demanda turística y la oferta de productos similares)

**Tabla No. 3. Análisis conjunto de las ventajas competitivas y comparativas identificadas en la región del Corredor Turístico del Triangulo Oriental correspondiente a los municipio de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque.**

No	Sector	Ventaja competitiva	Ventaja comparativa
1	Artesanías (Bisutería, bordados )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Insumos disponibles a bajo costo producidos en o encontrados en el lugar de operación :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jacinto acuático</li> <li>○ Bambú</li> <li>○ Semillas</li> </ul> </li> <li>• Formulas propias (recetas e ingredientes en productos procesados)</li> <li>• Diferenciación de los productos</li> <li>• Calidad de los productos</li> <li>• Proyección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El bajo costo de los Insumos, materias primas.</li> <li>• Diferenciación de los productos</li> </ul>
2	Alojamiento/Esparcimiento recreación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos naturales particulares de la región</li> <li>• La diversificación de productos elaborados en la comunidad</li> <li>• El clima de la zona, la altura (mirador el alto)</li> <li>• La cercanía al lago</li> <li>• La formación de los socios/as</li> </ul>	Recursos naturales
3	Gastronomía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recetas propias</li> <li>• Platillos locales</li> </ul>	Costo de los productos e insumos para la producción: se cosechan y producen en la comunidad.

*Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas particulares y focales con propietarios de los emprendimientos.*

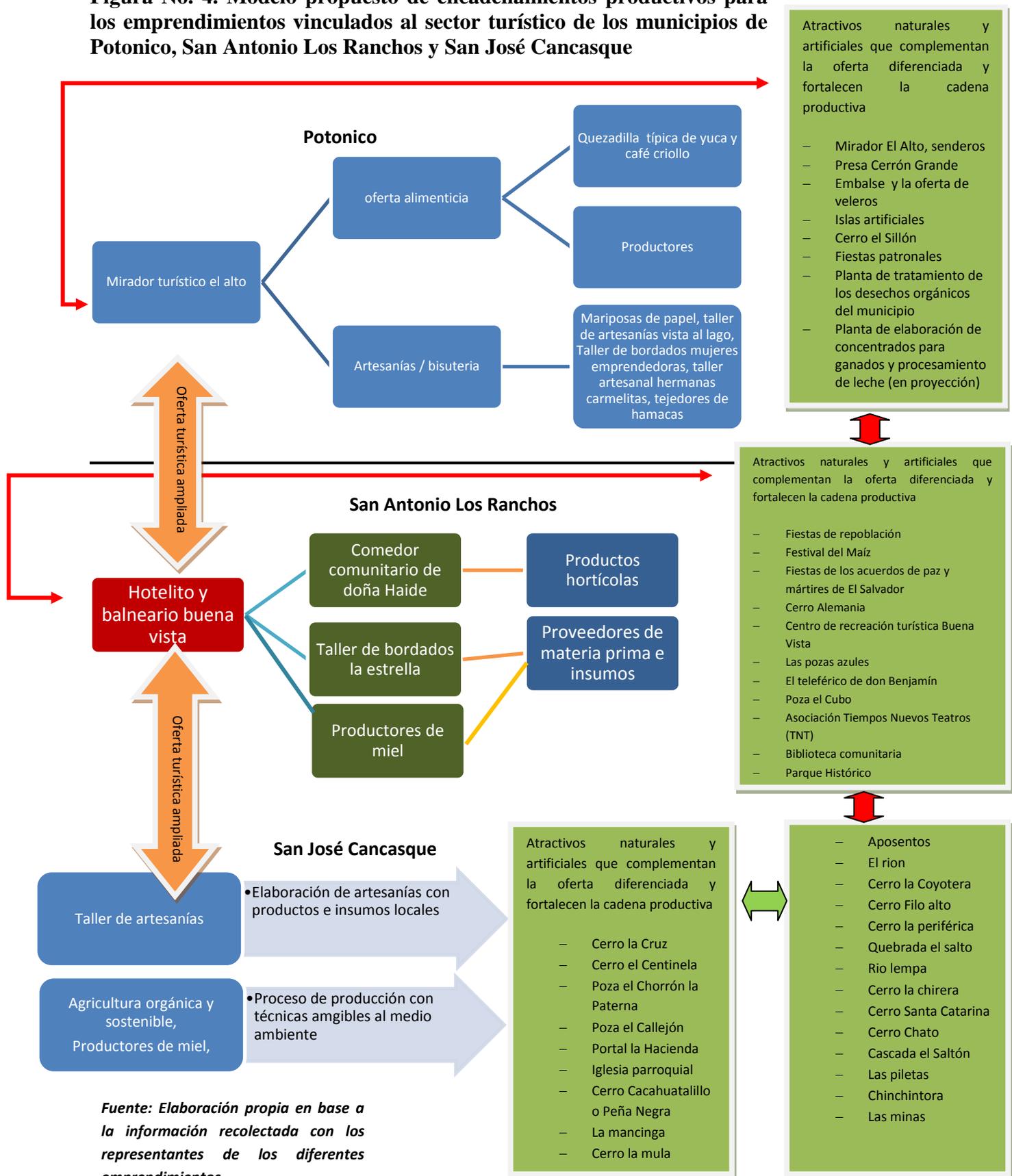
#### **5.4. Potencialidades de vinculación entre los emprendimientos para la creación de cadenas de productivas.**

Con la finalidad de tener un panorama en detalle de los productos y espacios ofertados por los emprendimientos vinculados al turismo se presenta el siguiente esquema operativo especificando para el territorio denominado COTUTRO las posibles alternativas de encadenamientos productivos tanto local como territorial. (Ver figura No. 4)

Las posibles vinculaciones están propuestas en función de las condiciones internas de cada negocio, el potencial de desarrollo y la pertinencia en cuanto al producto, generando así las posibles cadenas productivas orientadas al sector turístico. Esta identificación parte de un proceso de mapeo territorial, que identifica tanto emprendimientos como recursos naturales potenciales en la promoción de un circuito turístico; en un primer momento se trata de ubicar a los diferentes emprendimientos posibles y con potencial productivo, siendo estos puntos de enlace o vinculantes en cuanto se ciñen a un flujo en funcionamiento o de mayor trayectoria en la oferta del servicio.

Ante el impulso del proceso de la generación de encadenamientos productivos en el territorio, es necesario considerar las condiciones políticas regionales en relación a las disposiciones legales que regulan o limitan el funcionamiento de un esquema de promoción turística y articulación productiva, estas disposiciones si bien no generan un obstáculo para la región, podrían limitar dicha articulación en el sentido que dejan de lado los recursos con los que se cuentan , específicamente los naturales, actualmente en la región si bien existe una riqueza natural que garantiza una ventaja comparativa, no se puede dejar de lado el impacto de la actividad agrícola y ganadera, en cuanto a la expansión de cultivos y pastizales.

**Figura No. 4. Modelo propuesto de encadenamientos productivos para los emprendimientos vinculados al sector turístico de los municipios de Potonico, San Antonio Los Ranchos y San José Cancasque**



En el modelo anterior se plantea la propuesta de encadenamientos productivos de los pequeños emprendimientos vinculados al sector turístico de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque donde se ha considerando como punto de enlace o agente de cambio al hotelito y balneario buena vista, el mirador el Alto. Puntos de referencia en la que los demás emprendimientos se apoyan para dinamizar los proceso de comercialización de sus productos.

Para el municipio de Potonico como se menciona anteriormente se considera como punto de enlace al Alto, espacio turístico que oferta una variada actividad turística que va desde el mirador como atractivo principal, productos criollos de consumo, cocina típica de la región y senderismo entre otras actividades, así también los diferentes tipos de artesanías que se producen permite ofertar de manera significativa al espacio territorial, con lo cual se permite la vinculación directa de los insumos necesarios para la operación, vinculando a los productores de la región quienes proveen; en tal sentido se vincula el aprovechamiento de los recursos naturales y artificiales como atractivos que complementan la oferta.

Para el municipio de San Antonio Los ranchos el hotelito y balneario buena vista como punto de enlace de la cadena productiva que vincula los espacios de producción local como la miel, taller de bordados la Estrella y el comedor comunitario, con el finalidad de ampliar la oferta turística en el local, ofertando no solo su actividad principal (piscinas, cabañas y recreación), si no también, artículos, alimento y otros productos de la región puestos a disposición en el local del hotelito, aprovechando de igual manera los atractivos naturales y artificiales que aumentan la oferta turística en el municipio.

San José Cancasque carece de una infraestructura en funcionamiento que le permita anclar las actividades económicas y productivas de la zona, mas sin embargo posee actividades aun que de manera aislada vinculadas al turismo, por otra parte y a diferencia del resto de municipios de la región posee una oferta natural referente a los atractivos con potencial que lo posicionan con una ventaja comparativa de sus similares.

Este encadenamiento permitiría por un lado la articulación de los productores, artesanos y prestadores de servicios, fortaleciendo la capacidad productiva de manera integral, y al agente de cambio y punto de enlace la capacidad de diversificar la oferta actual. El encadenamiento productivo en esta región, genera el valor agregado particular de una cadena de valor dado que internamente aumenta el empleo estacional o permanente, los volúmenes de producción y la capacidad adquisitiva de los pobladores lo que se traduce en una dinamización de la economía local.

Las ventajas internas en el territorio relativas a la capacidad instalada y el desarrollo de estructuras productivas entre los municipios, San José Cancasque por su lado posee una limitada actividad económica y el desarrollo de emprendimientos vinculados al turismo es escasa, a diferencia de los municipios de Potonico y San Antonio Los Ranchos que poseen una capacidad instalada aun que relativamente joven pero en funcionamiento y formación continua, en tal sentido se hace necesario resaltar la ventaja competitiva referente a la diversidad de atractivos turísticos que el municipio de San José Cancasque posee en relación a los demás, importante para la generación de la oferta turística ampliada.

En tal sentido la vinculación territorial se vuelve estratégica e importante para la creación de productos turísticos diferenciados y ampliados con la finalidad de crear una ventaja competitiva sostenible para los emprendimientos productivos, vincularlos al sector y desarrollar las capacidades y el nivel de producción del denominado COTUTRO.

Por otro lado el aprovechamiento óptimo de los recursos del territorio exige una dedicada atención a los aspectos propios de los municipios: sociales, políticos, culturales entre otros; lo que merece la creación de instrumentos con visión territorial para la generación de condiciones, conservación de los recursos y fortalecimiento de las capacidades es decir un proceso de ordenamiento territorial.

La iniciativa implica un proceso de organización al interior de la estructura o cadena identificada, que exige el compartir la visión y establecer un marco operativo necesario de actuación y de funcionamiento en cuanto se establezcan los términos necesarios tanto de participación como de unificación de los objetivos establecidos previamente identificados.

El modelo sugiere para lograr la sostenibilidad: en primer lugar un proceso de consulta con los diferentes actores locales y beneficiarios directos de la medida (previa identificación y elaboración del mapa de actores y recursos con potencial, implícitos los emprendimientos), este proceso básicamente busca generar interés y apropiación de la propuesta por un lado y sentar las bases para desarrollar el plan de desarrollo por otro. Al generar la guía de seguimiento se establecen los objetivos comunes sin perder de vista el enfoque del desarrollo local, en segundo lugar se requiere de un proceso de fortalecimiento y promoción de actividades que se ajusten y complementen la cadena, lo que pasa por la identificación de actividades complementarias (que satisfagan la necesidad interna de operación a través de productos o servicios requeridos que se obtienen fuera del territorio), esta modalidad amplía la cadena productiva y genera valor agregado aquellos servicios o productos finales.

El fortalecimiento continuo de las iniciativas operantes es otro de los factores importantes en el funcionamiento del modelo y tras haber identificado los actores locales, su accionar en el territorio y su experticia conviene articular de manera estratégica los aportes de cada una de las instituciones en tal proceso, este proceso de fortalecimiento constante se traduce en una mejora continua de los productos y servicios.

La consolidación de la oferta ampliada implica una participación activa y dinámica de las municipalidades por cuanto compete la creación de un marco regulatorio de uso y disposición de los recursos locales, su protección y renovación, así como la consideración de los procesos de absorción de las externalidades.

## **6. DISCUSIÓN**

Los emprendimientos operantes en la región del COTUTRO presentan características similares en cuanto a las debilidades que restringen en gran medida el desarrollo de los mismos, esta condición limita la participación de los/as miembros dado por su escaso nivel de formación empresarial, cuartando así la visión de crecimiento y rumbo del emprendimiento, estancando el poder trascender en una empresa formalmente establecida.

El acceso al crédito determinante para el crecimiento presenta una limitante en cuanto al acceso en el sistema financiero dada la falta de garantías para responder a las obligaciones establecidas por el sistema. Tal como lo menciona Ochoa (2001) un gran número de microempresas no tiene acceso al crédito por no cubrir, entre otras razones, los requerimientos, sobre todo, planteados por el sistema financiero formal.

Por su parte Sánchez (2008), plantea las condicionantes al crédito por parte de las microempresas, entre tales restricciones al financiamiento menciona: la Formalidad de la empresa, las garantías o colaterales, la estructura de la información del negocio, las tecnologías de microcréditos, las altas tasas de interés y los plazos cortos de pago.

Por otro lado la diversidad de productos manufacturados orientados a la generación de una oferta turística ampliada generan en la región una ventaja competitiva dada la calidad de los mismo, esta condición finca una ventaja comparativa para los emprendimientos que aprovechando los recursos del territorio amplía la posibilidad de generar procesos de encadenamiento productivo para los diferentes emprendimientos y la consecuente proyección de una oferta turística ampliada.

El aprovechamiento de los recursos no solo encierra en su concepción los espacios naturales, sino también los recursos humanos y las capacidades para poder impulsar un proceso de desarrollo desde adentro. Al respecto El Instituto Latinoamericano y del Caribe para la Planificación Económica y Social plantea que cuantos 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 respuesta a las demandas de la comunidad.

## **7. CONCLUSIONES.**

El bajo perfil económico de los municipios de la región ha condicionado el desarrollo progresivo de los diferentes emprendimientos, el acceso al financiamiento, la red vial, han sido factores determinantes que han mantenido a las iniciativas en una condición de subsistencia.

Una característica de la mayoría de los emprendimientos vinculantes al sector turístico es la condición de su organización y administración, conformada por asociaciones lideradas en su mayoría por mujeres, surgidas desde el apoyo de diversas organización e instituciones como el MAG- PREMODER, FOMILENIO y ONG's, que han iniciado operación en el territorio, esta realidad aunada al bajo perfil económico de la región a marcado notoriamente la dependencia a las instituciones en áreas de la administración y comercialización de los productos.

Las debilidades presentadas por los emprendimientos productivos, obedecen a situaciones internas referidas a la administración, ampliación, equipamiento, lo que indica debilidad en cuanto a la formación en temas concernientes a la Empresarialidad de las/os propietarios o representantes, lo que ha dado paso a una desarticulación interna, incapacidad en el cumplimiento de pedidos, pérdida de clientes con un considerable potencial. Mas sin embargo existe un claro interés por ampliar y diversificar la oferta actual, identificar nuevos canales de comercialización y establecer alianzas internas y externas.

Existen condiciones en la región para la generación de procesos de encadenamientos, recursos que puestos a disposición en una oferta turística fincan una ventaja competitiva y dinamización para los sectores productivos, lo que implica un proceso de integración municipal para atender de manera integral las necesidades de los diferentes emprendimientos y la conservación de los recursos naturales, esto es, la creación de marcos regulatorios, planes estratégicos de mediano y largo plazo con la visión de proyectar los recursos a nivel nacional e internacional, generar las capacidades internas tanto de los emprendimientos como de los diferentes sectores, esto implica desde las municipalidades el crear una mesa económica regional o un área de desarrollo económico local que vinculadas

aborden las debilidades y gestionen los recursos necesarios para elevar la productividad, calidad, proyección y desarrollo sustentable en el territorio .

Por otro lado el fortalecimiento de la organización interna requiere de especial atención en cuanto que los emprendimientos e iniciativas productivas se enfoquen en los mismos objetivos, es decir un proceso de consolidación de la visión de la cadena y del territorio como medio para el despegue y dinamización económica, este proceso requiere de la generación de espacios locales y territoriales representativos para la gestión y administración de recursos, lo que implica de igual manera identificar aliados estratégicos (ONG's, Universidades, Instituciones de servicios públicas y privadas entre otras), que puedan aportar en determinado segmento de la cadena o asociación (gestión de recursos financieros, aspectos técnicos productivos, comercialización, procesamiento, organización etcétera).

La sostenibilidad de la propuesta viene dada por el involucramiento directo y promoción de las capacidades locales bajo un enfoque endógeno de promoción del desarrollo sostenible, considerando medidas específicas, con participación directa de la población tanto en espacios de decisión como de promoción (actividades económicas que las familias puedan implementar), esto implica la conformación de círculos representativos de los diferentes sectores que discutan las propuestas y alternativas de desarrollo que convengan al territorio y su población.

La inclusión como eje transversal o enfoque de género es de vital importancia puesto que muchos de los emprendimientos operantes son dirigidos por mujeres, lo que implica una revisión del entramado social local y la consideración por parte de las instituciones locales de decisión la adopción y promoción del enfoque.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Alburquerque, Francisco (2004), *El Enfoque del desarrollo Económico y Local*. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad, Organización Internacional del Trabajo, Buenos Aires Argentina.
2. Alcaraz, Rafael (2006). *El emprendedor del éxito*, Tercera Edición, Mexico, McGraw-Hill, 2006 .
3. Arévalo, Miguel (2004). *Empresas Rurales ¿Eslabón perdido?*, Series lideres No.8, Acción Campesina, IICA. Venezuela.
4. CASTILLO, A. 1999. Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional INTEC Chile. Disponible en [http://www.intec.cl/documentos\\_linea/ARI2487-INV-ENSE.pdf](http://www.intec.cl/documentos_linea/ARI2487-INV-ENSE.pdf)
5. CONAMYPE (1999), *Caracterización de la microempresa En El Salvador*, Programa de fomento de la microempresa, San Salvador, El Salvador .
6. Concepto de ventaja competitiva. Documento en línea cconsultado el 30 de Noviembre del 2011, disponible en <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ventajacompetitiva.htm>.
7. *Enrique Romero, Carlos* ( 2002) *Novedades “El Salvador: La Asociatividad empresarial entre pymes”*, San Salvador SV.
8. *Formichella* (2004)– *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*, Buenos Aires, Argentina.
9. *Gacia David*. (2006). *La empresa rural y las redes empresariales Bases técnicas para su promoción e integración* , México
10. González, Rodrigo, (2008), “Asociatividad: pautas para la conformación de grupos asociativos de micro y pequeñas empresas turísticas”, Universidad Nacional del Comahue, Argentina.
11. Hoedeman, Frans M. (1996). *Libro blanco de la micro empresa en El Salvador*, El Salvador
12. 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.
13. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y social – ILPES (1998). *Manual de Desarrollo Local*. Dirección de Desarrollo y Gestión Local, Santiago de Chile.
14. Junkin Ruth, Donovan, Stoian, Vargas (2005). *Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras*. Guía para facilitadores de las Etapas Iniciales del Desarrollo Empresarial Rural. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
15. Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (PNODT, 2001-2004). *Plan Nacional de Desarrollo Territorial, Sistema Biofísico , Uso de Suelo, Paisaje*
16. Landaverde René (2010) *Modelo de Desarrollo de Turismo Comunitario Rural del Municipio de San José Cancasque*, Departamento de Chalatenango, Universidad Dr. Andrés Bello, El salvador

17. Ocho. M. (2001). La microempresa y su acceso al financiamiento en El Salvador. *Alternativas para el Desarrollo No. 71. Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), El Salvador*
18. Pallares Villegas, Zoilo (2003) “La Asociatividad empresarial: una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías”,
19. Sanchez.J. (2008). Estructura de la Oferta y el Acceso al Financiamiento de la MIPYME’S en El salvador: una revisión preliminar. Año. I, No. 6. *Tópicos Económicos. Banco Central de Reserva de El Salvador.*
20. Porter, Michael, E. (1997). *Ventaja Competitiva, Creación y Ssostenimiento de un Desempeño Superior. 1ª. ed. 14ª. Mexico: Editorial Continental.*

*ANEXOS*

**ANEXO 1A. Ficha de registro de los emprendimientos vinculados al sector turístico de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque**

<b>UNIVERSIDAD DR. ANDRÉS BELLO</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE LOS EMPRENDIMIENTOS 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>UBICACION:</b>									
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE</b>						<b>TELEFONO:</b>									
<b>NUMERO DE REGISTRO</b>						<b>CORREO ELECTRONICO</b>									
<b>RUBRO DE ATENCION O ACTIVIDAD</b>						Alojamiento		Gastronomía		Español o/ recreación y cultura.		Artesanías (Bisutería, bordados etc.)		otros	
<b>DESCRIPCION</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 y permanentes ≥ 250)</b>	Acceden a capacitaciones					Si		No							
	De qué Tipo?														
	Tipo de Empleados		Temporales		Permanentes		Tiempo		Tiempo						
<b>EQUIPO CON EL QUE CUENTA PARA EL FUNCIONAMIENTO</b>											<b>Total de equipo</b>				
	1. _____										1.				
	2. _____										2.				
	3. _____										3.				
	4. _____										4.				
5. _____										5.					
<b>CALIDAD DEL PRODUCTO ( Tipo de presentación)</b>	Posee un logo, distintivo o marca				Si		No		Posee un empaque		Si				
					No				No						
<b>CLIENTES</b>	Tipos	Externos		Internos				Categoría del cliente		Fijos		Esporádicos			
	Número de clientes atendidos en el mes														
	Número de clientes atendidos por temporada							Procedencia		1. Del municipio					
									2. Del interior del país						
									3. Del Exterior						

**Anexo 1B. Ficha de registro de los emprendimientos vinculados al sector turístico de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque**

CONOCE LAS NECESIDADES QUE DEMANDA EL MERCADO RESPECTO DE SUS PRODUCTOS	Si		Conoce quiénes son sus clientes potenciales			Si		Existe seguimiento a los clientes	Si	
	No					No			No	
ANUNCIA SUS PRODUCTOS EN ALGUN TIPO DE MEDIO PUBLICITARIO	Si		Radio	TV	Periódico		Revista		Otros	
	No									
ASISTENCIA TECNICA	Si		¿Por parte de quién?	1. Pública	Tipo de asistencia	1. Técnica				
	No			2. Privada		2. Crediticia				
				3. Mixta		3. Ambas				
<b>I. ASPECTOS FINANCIEROS</b>										
MANEJO DE LOS INGRESOS Y GASTOS DEL NEGOCIO	Contabilidad formal		Si		Libro mayor	Si		Cuaderno	Si	
			No			No			No	
COMO SE MANEJAN LOS REGISTROS INTERNOS	Automatizado		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. 3. 4. 5. 6. 7.					
	Manual									
POSEEN COMPUTADORAS	Si		Cuantas computadoras poseen							
	No									
OBLIGACIONES ACTUALES	Créditos	Si	1. Bancos financieras	Pago mensual	\$					
		No	2. Prestamistas							
			3. Otros							
NIVEL ACTUAL DE VENTAS (Ingresos brutos )	Promedio de ventas mensuales			1. $\geq 100$						
				2. \$100- 150						
				3. \$150 -200						
				4. \$200 -250						
				5. \$250 -300						
				6. $\geq 300$						

**Anexo 1C. Ficha de registro de los emprendimientos vinculados al sector turístico de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque**

<b>COSTOS</b>	<b>¿A cuánto ascienden en promedio los costos mensuales?</b>		
	1. \$200 a 500		
	2. \$500 a 800		
	3. \$ 800 a 1,100		
	4. \$ 1, 100 amas		
<b>INVENTARIO</b>	<b>¿Por cuánto tiempo mantienen productos en inventarios?</b>	1. 3 meses	
		2. 6 meses	
		3. 9 meses	
		4. 12 meses	
<b>PROYECCIONES</b>	<b>Estrategias para mejorar el negocio</b>		
	1. Ampliación y mejoramiento de planta	1.	
	2. Acceso a un financiamiento para diversificar la producción o aumentar la existente	2.	
	3. Publicitar los productos o servicios a través de uno de los medios.	3.	
	4. Establecimiento de alianzas con otros negocios	4.	
	5. Otros/ Especificar	5.	
<b>TIPO DE FORMACION O CAPACITACION REQUERIDA EN EL NEGOCIO PARA AUMENTAR LAS VENTAS Y GARANTIZAR EL CRECIMIENTO</b>	1. Comercialización y mercadeo	1.	
	2. Aspectos generales de contabilidad	2.	
	3. Elaboración de planes de negocio	3.	
	4. Elaboración de presupuestos	4.	
	5. Otros / Especifique	5.	
<b>IDENTIFICAR CON QUE OTRO TIPO DE NEGOCIOS LE INTERESARÍA ESTABLECER UNA RELACIÓN DE TIPO COMERCIAL PARA MEJORAR LOS INGRESOS POR VENTA.</b>			

**Anexo 2. Consentimiento informado empleado con los propietarios de los emprendimientos turístico de los municipios de San Antonio Los Ranchos, Potonico y San José Cancasque**



**CERTIFICADO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

El proyecto en el que se solicita la información detallada en la encuesta tiene como objetivo:

Determinar el potencial técnico y financiero de desarrollo de unidades de emprendimiento turístico comunitario en los Municipios de: \_\_\_\_\_

Si Usted consiente en que la unidad de emprendimiento turístico en la cual labora o es propietario participe en el proyecto de investigación se aclara que toda la información tiene carácter confidencial y solo será utilizada para fines de investigación, en ningún momento se divulgaran los nombres de personas o negocios proporcionados en la encuesta adjunta a este documento.

**Por tanto:**

**YO:** \_\_\_\_\_ **DUI:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, en mi calidad de: Propietario  Empleado

**Responsable Del**  
**Negocio(a):** \_\_\_\_\_

Ubicado en el Municipio de: \_\_\_\_\_, Departamento de: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

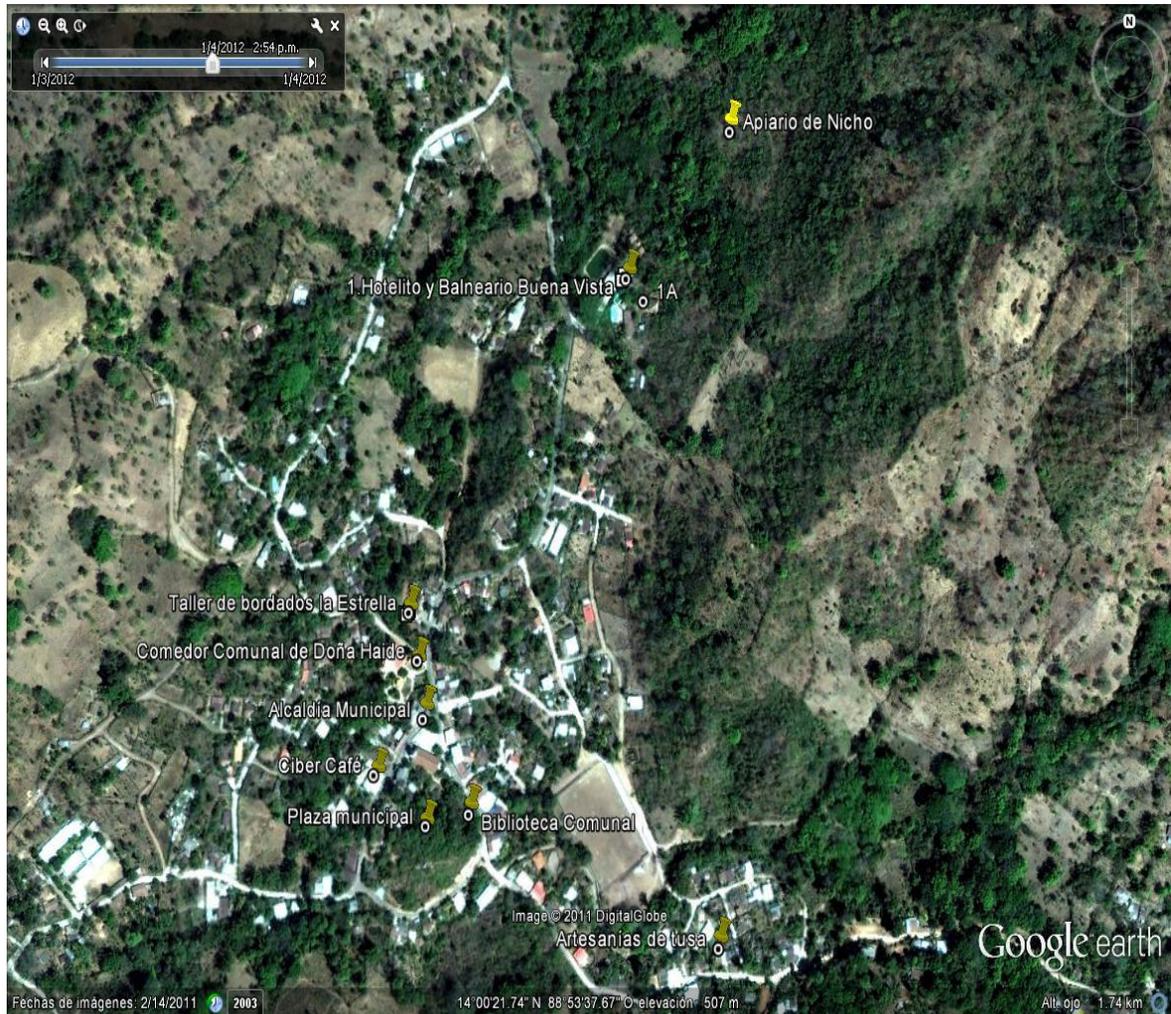
**Por tanto acepto participar en el estudio descrito y brindar la información necesaria en forma fidedigna.**

**Entiendo y acepto también que los resultados de las encuestas pueden ser usados para fines de Investigación en Economía, con el compromiso de no aparecer ni mi identidad ni la de mi negocio.**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA O HUELLA DACTILAR**

**Anexo 3. Mapas de ubicación y puntos de referencia con los lugares identificados.**

**Figura No.4. Ubicación Geográfica de los emprendimientos vinculados al turismo en San Antonio Los Ranchos, identificados y señalados con sistema de Georeferenciación (GPS)**



**Fuente: Mapas predeterminados de Google Earth y puntos propios georeferenciados**

**Tabla No. 4. Coordenadas de ubicación de los emprendimientos identificados en el municipio de San Antonio Los Ranchos a través del Sistema de Posicionamiento Global (GPS)**

No.	Nombre	Norte	Oeste	Fecha de Captura	Hora de Captura
1	Alcaldía Municipal	N14 00.255	W88 53.742	09-SEP-11	12:59:28PM
2	Apiario de Nicho	N14 00.554	W88 53.534	04-OCT-11	1:30:07PM
3	Artesanías de tusa	N14 00.140	W88 53.54	1 1/4/2012	9:43:20 PM
4	Biblioteca Comunal	N14 00.207	W88 53.710	1/4/2012	9:36:32 PM
5	Ciber café	N14 00.226	W88 53.775	1/4/2012	9:28:59 PM
6	Comedor comunal Doña Hayde	N14 00.285	W88 53.746	1/4/2012	9:14:26 PM
7	Hotelito y Balneario Buena Vista	N14 00.482	W88 53.603	13-SEP-11	11:13:28AM
8	Plaza municipal	N14 00.201	W88 53.739	09-SEP-11	12:55:41PM
9	Taller de bordados la Estrella	N14 00.310	W88 53.752	03-OCT-11	1:05:03PM

**Elaboración propia con base en datos referenciados a través de receptor GPS.**

**Figura No.5. Ubicación Geográfica de los emprendimientos vinculados al turismo en Potonico, identificados y señalados con sistema de Geo-referenciación (GPS)**



**Fuente: Mapas predeterminados de Google Earth y puntos propios georeferenciados**

**Tabla No. 5. Coordenadas de ubicación de los emprendimientos identificados en el municipio de Potonico a través del Sistema de Posicionamiento Global (GPS)**

No.	Nombre	Norte	Oeste	Fecha de Captura	Hora de Captura
1	Alcaldía municipal (puntos de referencia para la ubicación)	N13 57.873	W88 53.577	12/24/2011	5:38:59 AM
2	Iglesia de Potonico (puntos de referencia para la ubicación)	N13 57.887	W88 53.546	12-SEP-11	12:14:17PM
3	Comedor la gradita	N13 57.964	W88 53.464	12-SEP-11	1:19:49PM
4	Panadería la casita	N13 57.970	W88 53.449	12-SEP-11	1:15:50PM
5	Taller de Artesanías Hermanas Carmelitas	N13 57.897	W88 53.623	12/24/2011	5:42:01 AM
6	Taller de Artesanías Vista al Lago	N13 57.883	W88 53.678	1/6/2012	4:49:57 AM
7	Taller de Artesanías Mariposas de Papel	N13 57.776	W88 53.400	12/24/2011	5:39:51 AM
8	Mirador el Alto	N13 59.105	W88 52.680	13-SEP-11	5:29:17PM

**Elaboración propia con base en datos referenciados a través de receptor GPS.**

**Figura No. 6A. Ubicación Geográfica de los emprendimientos vinculados al turismo en San José Cancasque, identificados y señalados con sistema de Geo-referenciación (GPS).**



**Fuente: Mapas predeterminados de Google Earth y puntos propios georeferenciados**

**Figura No. 6B. Ubicación Geográfica de los emprendimientos vinculados al turismo en San José Cancasque, cantones los Guillenes y Concepción, identificados y señalados con sistema de Georeferenciación (GPS)**



**Fuente: Mapas predeterminados de Google Earth y puntos propios georeferenciados**

**Tabla No. 6. Coordenadas de ubicación de los emprendimientos identificados en el municipio de San José Cancasque a través del Sistema de Posicionamiento Global (GPS)**

No.	Nombre	Norte	Oeste	Fecha de Captura	Hora de Captura
1	Alcaldía Municipal	N13 58.463	W88 51.085	12-SEP-11	1 2:38:24PM
2	Apicultores	N13 58.425	W88 51.076	1/6/2012	9:21:37 PM
3	Artesanías Lucrecia Portillo	N13 58.443	W88 51.053	1/6/2012	9:04:50 PM
4	Comedor Doña Diamantina	N13 58.530	W88 50.985	1/6/2012	9:03:48 PM
5	Cantón Concepción	N13 58.792	W88 48.980	24-SEP-11	12:48:18PM
6	Producción Orgánica	N13 58.970	W88 49.421	1/6/2012	9:09:11 PM
7	Cantón Los Guillenes	N13 58.978	W88 49.439	24-SEP-11	12:09:34PM
8	Plaza San José Cancasque	N13 58.397	W88 51.137	12-SEP-11	2:32:25PM

**Elaboración propia con base en datos referenciados a través de receptor GPS.**