



**Servicios de desarrollo
empresarial,
emprendedurismo y el apoyo a
las pequeñas empresas y
unidades de producción**

Desarrollo de contenidos a cargo de:
Estela Cañas, Directora de la Maestría en Finanzas y
directora del Centro de Gestión de la Micro y Pequeña
Empresa de la Universidad Centroamericana José
Simeón Cañas (UCA El Salvador)

El presente documento forma parte de la Serie de
Materiales Didácticos para la Formación en
Desarrollo Local, elaborados en el marco del
Programa ConectaDEL a través de Fundación
DEMUCA en Centroamérica.

Fueron elaborados con el objetivo de brindar puntos
de debate iniciales en temas del desarrollo local desde
una mirada centroamericana, por ello sus autores son
investigadores y docentes de los países de la región.

El contenido es responsabilidad de las consultoras y
en ningún caso debe considerarse que refleja la
opinión o puntos de vista institucionales de la
Fundación DEMUCA-CONECTADEL.

ConectaDEL es el Programa para la Formación en
Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en
América Latina y El Caribe, integrante de la Agenda
DEL, FOMIN miembro del Banco Interamericano de
Desarrollo.

Diciembre 2014



El presente documento forma parte de la Serie de Materiales Didácticos para la Formación en Desarrollo Local, elaborados en el marco del Programa ConectaDEL a través de Fundación DEMUCA. Fueron elaborados con el objetivo de brindar puntos de debate iniciales en temas del desarrollo territorial desde una mirada centroamericana, por ello sus autores son investigadores y docentes de los países de la región. Los contenidos del presente documento, no necesariamente expresan la opinión del Programa ConectaDEL.*

**ConectaDEL es el Programa para la Formación en Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en América Latina y El Caribe, integrante de la Agenda DEL, FOMIN miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.*

Contenido

1. Políticas de apoyo a micro y pequeñas empresas en Centroamérica	7
2. Alianzas sectoriales.	9
3. Los servicios de apoyo a la producción y logística territorial.....	11
3.1 Sistemas de comercialización.....	11
3.2 Servicios de desarrollo empresarial.....	12
3.3 Emprendedurismo para el desarrollo económico de los territorios.....	13
4. Modelos de prestación de servicios de desarrollo empresarial.....	15
4.1 Modelo de Alianza Pública – Privada – Academia.....	16
4.2 Modelo de Alianza Pública – Privada	16
4.3 Modelo de Alianza Pública - Privada - Agencias de Cooperación.....	17
4.4 Modelo de Alianza de Comunidades y Agencias de Cooperación	18
5. Acceso al financiamiento	19
<i>Tareas Actividades a desarrollar para identificar el crecimiento del mercado territorial</i>	<i>20</i>
Siglas.....	21
Bibliografía.....	21

Servicios de desarrollo empresarial, emprendedurismo y el apoyo a las pequeñas empresas y unidades de producción

INTRODUCCIÓN

Los servicios de desarrollo empresarial, están orientados a la mejora de los procesos de cualquier área de la empresa o en las capacidades de los empresarios o en los trabajadores de éstas, con el fin de generar eficiencia y productividad

La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) implica que el efecto de su dinamismo no se limita a los propietarios y trabajadores involucrados directamente en su operación, sino que estos negocios constituyen una pieza medular en el desempeño de la economía regional.

En los últimos años, se ha visto un especial interés en reconocer la problemática de la MIPYME, con la finalidad de generar competitividad para el desarrollo de los países. Los modelos económicos han sido orientados a las exportaciones de bienes y servicios, pero no ha sido suficiente para generar un desarrollo territorial.

Hay que reconocer que la microempresa es la de mayor cantidad en número de unidades productivas de la pirámide empresarial, sobre todo las microempresas de subsistencia. Las microempresas representan un porcentaje significativo, alrededor del 90% en la mayoría de países; el caso de Panamá se sale de esta estructura general del resto de países de Centroamérica, con un 3% de microempresas y algo más de un 96% de pequeñas y medianas empresas. La información disponible en cada país sugiere que la estructura empresarial se caracteriza por la coexistencia de empresas de baja productividad y limitado mercado.

Los servicios de desarrollo empresarial históricamente han sido orientados a la pequeña y mediana empresas en los diferentes países, sin analizar el impacto en el desarrollo de un territorio; sin embargo, existe el interés de cambiar el enfoque en cuanto a encontrar los elementos que han potencializado algunos territorios para generar ingresos en sus pobladores a partir de un enfoque integral por municipio o microrregión.

En este capítulo se desarrollan 5 apartados referentes a las políticas, alianzas sectoriales y formas de atención de los servicios empresariales que contribuyen al desarrollo de los territorios, a partir de diferentes modelos de servicios para el desarrollo territorial, los cuales están vinculados a la generación del empleo y del ingreso de las micro y pequeñas empresas en Centroamérica.

1. Políticas de apoyo a micro y pequeñas empresas en Centroamérica
2. Alianzas sectoriales
3. Los servicios de apoyo a la producción y logística territorial
4. Modelos de prestación de servicios de desarrollo empresarial
5. Acceso al financiamiento

Hay que tener en cuenta para la implementación de los servicios de desarrollo el levantamiento de información de las necesidades y expectativas de los pobladores, de las unidades productivas y de los diferentes actores que intervienen en una zona determinada, pero existe un obstáculo generalizado que se encuentra en los países centroamericanos, que es la falta de información confiable y actualizada sobre la magnitud y las características del sector de la micro y pequeña empresa.

1. Políticas de apoyo a micro y pequeñas empresas en Centroamérica

En este apartado se aborda los diferentes esfuerzos de generación de políticas de parte de los países centroamericanos para el apoyo a la MIPYME, así como el estado de dichos esfuerzos.

En la región centroamericana y la República Dominicana prevalece la alta participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) en el tejido empresarial y es evidente su importancia, como generadoras de empleo e ingresos para un apreciable porcentaje de la población. La aportación al Producto Interno Bruto (PIB) de las MIPYMEs en cada país de la región es de al menos un 30%, aunque en algunos casos alcanza un 45%. A su vez, las MIPYMEs generan gran parte del trabajo en sus respectivos países, oscilando entre el 40% y el 75% de la población ocupada; pudiendo este dato ser superior a dichos porcentajes debido a la existencia de muchos negocios del sector informal y de los cuales no se disponen estadísticas.

En toda la región centroamericana se están realizando esfuerzos para promover leyes y políticas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa. Algunos países ya cuentan con una ley para la MIPYME con la finalidad de fomentar, apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa, o fortalecer emprendimientos de la MIPYME. Entre los países que han adoptado políticas de desarrollo de la MIPYME se encuentra República Dominicana, con la aprobación del “Plan Estratégico de las PYMEs de la República Dominicana 2008-2013”, el cual es parte del Plan Nacional de Competitividad Sistémica que promueve la actividad económica empresarial de dicho país; además de El Salvador que ya tiene aprobado por Decreto Ejecutivo la Política para la micro y pequeña Empresa y que se articula territorialmente.

Países como Nicaragua y Honduras, que poseen Leyes para la promoción y Fomento de la micro, pequeñas y medianas empresas, han articulado el desarrollo de las MIPYME a nivel territorial, estableciendo Consejos o Mesas de Trabajo territoriales, ya sea a nivel regional, departamental o municipal con los diferentes actores territoriales. Nicaragua hace énfasis la atención al nivel municipal y Honduras lo hace a nivel sectorial.

Para el caso de Nicaragua, la ley contempla la creación de centros de apoyo territorial para atender a la micro, pequeña y mediana empresa (CAMIPYME); también se establecieron las Comisiones Nacionales Sectoriales de la MIPYME, como una instancia de concertación pública privada en la que participan representantes de una misma rama o actividad económica, con el fin de promover el desarrollo económico y social a nivel territorial.

En Costa Rica existe la Política Pública de Fomento a las PYME y al emprendedurismo. En el caso de Panamá, existe la institución rectora que es la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), pero después de varios años sigue en estudio la aprobación de una Ley para la MIPYME y aún no está claro si dicha ley tendrá una orientación de desarrollo territorial y/o municipal.

En algunos sectores puede identificarse la participación de la microempresa como motor relevante dentro del desarrollo de los territorios, tales como la elaboración de las artesanías que

requieren materias primas provenientes de diferentes lugares, cuya actividad podría articular una alianza a nivel regional para el aprovechamiento de dichas materias primas en una producción conjunta de bienes utilitarios. En tal caso, se deberían de identificar las potencialidades de cada municipio y la articulación entre países para establecer cadenas de valor que beneficien a todos, como es el caso de los productos que involucran el cuero.

En cuanto a las instituciones y programas que dan apoyo a las MIPYMES, podemos encontrar en todos los países similares tipo de instituciones tales como: las asociaciones gremiales, instituciones públicas como los ministerios, organizaciones internacionales de cooperación relacionadas con las MIPYMES, ONG de desarrollo empresarial y socioeconómico o del tema de género, las universidades y algunas instituciones financieras.

Para apoyar a los países de la región centroamericana en el mejoramiento de la competitividad y la articulación de políticas públicas para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, se creó Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENPROMYPE), que es un organismo de integración que trabaja con el Ministerio de Economía de cada país, como contraparte para la ejecución de los proyectos.

El sector público presenta un creciente intercambio de información y experiencias entre las entidades encargadas del diseño y coordinación de la política. Los países de la región han avanzado en el montaje de una ventanilla única o ágil para facilitar los trámites de carácter nacional; en alguno de ellos (Honduras y Nicaragua) se está trabajando en la simplificación de trámites para el registro de negocios a nivel municipal, utilizando modelos exitosos en Latinoamérica.

Aunque los avances en la reducción de los trámites es reconocida por los empresarios de la micro y pequeña empresa, algunos se muestran escépticos de los efectos que dicha facilitación tendrá sobre los índices de formalidad y un resultado positivo para sus negocios. El argumento central es que si bien es cierto que la simplificación de trámites reduce los costos de abrir una empresa, la formalización también implica un gran número de responsabilidades tributarias, normas y pagos que ponen en riesgo la viabilidad del negocio, especialmente en las primeras etapas de crecimiento de la empresa.

A pesar de impulso de las políticas de apoyo a la formalización de la micro y pequeña empresa, los empresarios exigen gradualidad tanto en la aplicación de las normas, aspectos impositivos, especialmente en las etapas nacientes de los negocios, como en el acceso a la mejora en la competitividad.

El sector público es uno de los mayores compradores de bienes y servicios en los diferentes países. En algunos países, muchos de estos bienes y servicios son proveídos por la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMEs).

La legislación de contrataciones públicas establece que las compras con recursos públicos se realicen al menor precio posible en combinación con estándares adecuados de calidad, además del respaldo con garantías que protejan al comprador, lo que implica dificultades reales para que una proporción de las MIPYMEs pueda cumplir los requerimientos para ser proveedor del sector público. Los prolongados plazos de pago por parte de instituciones del sector público dificultan la participación de las MIPYMEs, debido a que los empresarios no cuentan con los fondos suficientes para su operatividad mientras reciben el pago correspondiente por los bienes y servicios que han proveído.

A pesar del interés de los gobiernos, agencias de cooperación y alcaldías, entre otros, no ha evolucionado como se esperaba en la formalización, por lo que sería conveniente revisar y flexibilizar algunas políticas de apoyo.

En cuanto a las compras públicas, se debe buscar facilitar el acceso de participación de las MIPYMEs en los proyectos de apoyo que promueva cada gobierno y las municipalidades.

Hay que considerar que los empresarios son el motor principal para la definición de las limitantes y la identificación de las estrategias, los programas que se concentran en facilitar la organización de las MIPYMEs son más sostenibles si se plantean desde el inicio la continuidad de los mismos, tal como se presenta en la figura 1, en la cual se plantean todos los actores territoriales para el desarrollo del mismo.

Figura 1: Sostenibilidad de los proyectos de Apoyo a la MIPYME



Fuente: Elaboración propia

Este tipo de articulación territorial cumple un rol fundamental: por una parte, promueve la organización de los empresarios (asociatividad) para identificar sus problemas y definir estrategias y por otra, brinda el apoyo técnico de los actores y de incidencia en las políticas que se requieren del sector público.

Es común que los actores compartan un territorio geográfico, aún en los programas dirigidos a sectores específicos. La cercanía geográfica puede generar una identidad común y facilitar la identificación de los obstáculos, tanto en la capacidad de producción de los oferentes, como la demanda del mercado local y regional.

2. Alianzas sectoriales.

En los territorios se hace indispensable identificar los diferentes actores que confluyen o tienen relación en el desarrollo de los mismos, identificando potencialidades, debilidades para posibles soluciones de un problema que afecte a la mayoría de la población, de manera de generar sinergias con los actores en la resolución de problemas y para lo cual se aborda el caso de la "Alianza sectorial de la Industria de la Construcción de El Salvador: Cadena de valor de la vivienda de interés social".

Las alianzas sectoriales influyen mucho en la mejora de competitividad de micro, pequeños y medianas empresas, ya sean productoras o comercializadoras. El nivel de organización y la consolidación de procesos, pueden ser la clave del éxito en su crecimiento, requiriendo de políticas de apoyo que promuevan esfuerzos, entre ellos las iniciativas público-privadas enfocados a determinados territorios con interés de desarrollo económico local, para el logro de la competitividad del tejido empresarial.

En varios países se han priorizados los sectores económicos relevantes para la atención de la MIPYME, tales como el sector textil-vestuario, artesanías, tecnología de información y comunicación, agroindustria, entre otros, algunos con el fin de armonizar el apoyo a las políticas territoriales.

Varias agencias de cooperación -GIZ, BID, AECID-, entre otras, han realizado esfuerzos para alianzas públicas-privadas en la promoción del empleo y del emprendedurismo, cuyo proceso que incluye la sensibilización de las partes involucradas en el territorio, es mucho más complejo y puede extenderse en el tiempo de acuerdo a la voluntad e interés de los actores.

Existen esfuerzos de Alianza Sectorial, como es el caso de la “Cadena de valor de la vivienda de interés social” de la Industria de la construcción en El Salvador, que se desarrolló a partir de una alianza Público-Privada-Academia. Se organizó primero la “Mesa por la Vivienda de Interés Social”, en la cual participan 34 actores que ejecutan acciones referente a legalización de los terrenos y vivienda, acceso de servicios básicos, insumos y capacitación, nuevas tecnologías y financiamiento. El objetivo de esta alianza sectorial es contribuir a solucionar el problema del déficit habitacional cualitativo, debido a que las familias viven en asentamientos urbanos.

Los actores se articulan para proveer los servicios que demanda la comunidad a través del manejo del modelo de demanda agregada, o sea el desarrollo económico del territorio a partir de la demanda de bienes y servicios para la mejora de la vivienda. Esta iniciativa fue financiada por el Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio (FOMILENIO) y pretende el desarrollo económico y social en los territorios. La prueba piloto inició en Apopa y se espera trasladar la experiencia a los demás municipios del Departamento de San Salvador.

En dicha alianza están involucrados diferentes actores del Departamento de San Salvador, tales como: Alcaldías, empresas lotificadoras, urbanizadoras y constructoras, además de instituciones autónomas que suministran diferentes servicios, como el agua (ANDA), energía eléctrica (AES, Del Sur), Registros de la propiedad (CNR), Fondo Nacional de la Vivienda Popular (FONAVIPO), empresa cementera (HOLCIM), Instituciones oferentes de créditos, ferreterías, universidades como centros de formación y la comunidad, entre otros.

Los centros de formación de dicha alianza, capacitaron y certificaron a un grupo de personas que se prepararon para ser albañiles, quienes procedían de las comunidades -Organizaciones Sociales de la Comunidad (OSC)- o territorio a incidir. Se formó la Escuela de Microempresarios de la Industria de la Construcción. Se capacitaron además, a las personas a cargo de ferreterías dentro del municipio para proveer los materiales de calidad exigidos en el proyecto y proporcionar los materiales en mejores condiciones de precio a la comunidad, bajo la premisa de venta de materiales en un mayor volumen.

Por otra parte, la institución financiera autorizaba el financiamiento para la compra de los materiales a la persona cabeza de familia de la comunidad para mejorar su vivienda, entregando a la ferretería el valor de los materiales a una tasa de interés preferencial.

La siguiente etapa del modelo de la Alianza sectorial es determinar la replicabilidad del modelo en otros municipios, teniendo que adaptar dicho modelo a los nuevos territorios a partir de sus

variables de actividad económica y tamaño de territorio. Por ejemplo, en el municipio de Apopa, que es donde se implementó la cadena de valor de la vivienda de interés social de la industria de la construcción, existen pocos negocios que suministran materiales de construcción en las colonias y barrios, pero en otros municipios abundan dichos negocios y el modelo actual podría contribuir a la quiebra de esos micronegocios, porque se establece que el suministro de materiales estaría centrado en tres o cuatro ferreterías para todo el municipio.

**Alianza sectorial de la Industria de la Construcción de El Salvador:
Cadena de valor de la vivienda de interés social y sus principales actores**

Suelo	Infraestructura	Diseño	Trámites	Financiamiento	Insumos	Construcción	Comercial	Convivencia y Sostenibilidad
CNR ILP Lotificadores Urbanizadores Urbanizadores/ Constructores Usuarios Asesoría	VMVDU OPAMSS Alcaldías ANDAs Lotificadoras Urbanizadoras Constructoras	Lotificadores/ Urbanizadores Constructores Diseñadores OPAMSS VMVDU	OPAMSS Alcaldías VMVDU Ministerio del Medio Ambiente ANDAs Urbanizador/ Constructor	FSV Instituciones de Microfinanzas FONAVIPO Fondo Pro - Hábitat Bancos	Industrias productoras Industrias transformadoras Ferreterías distribuidoras Transportistas Urbanizadores/Constructores Diseñadores/Laboratorios	Urbanizadores Constructores Laboratorios de materiales OPAMSS Alcaldía	Constructora Institución financiera Fondo Social para la Vivienda FSV	Usuarios Constructora Alcaldía OPAMSS VMVDU ANDAs Comunidad

Fuente: Modelo de eficiencia productiva Cadena de valor de la vivienda de interés social(Industria de la Construcción).

**Alianza sectorial de la Industria de la Construcción de El Salvador:
Cadena de valor de la vivienda de interés social y sus principales actores**



Fuente: Modelo de eficiencia productiva Cadena de valor de la vivienda de interés social(Industria de la Construcción).

3. Los servicios de apoyo a la producción y logística territorial

Los servicios de apoyo a la producción y logística territorial están relacionados al sistema de comercialización y a los servicios de desarrollo empresarial, en los cuales se identifican los diferentes agentes o actores que intervienen en el desarrollo territorial y se definen los servicios más utilizados para el desarrollo de las MIPYMEs en los diferentes países de la región centroamericana y lineamientos sobre el emprendedurismo.

3.1 Sistemas de comercialización

Un adecuado sistema de comercialización influye en parte en el logro de un crecimiento sostenido de la economía territorial, facilitando el acceso de los consumidores para abastecerse

de los bienes y servicios. Los problemas que presenta el sistema de comercialización están asociados a las características particulares de cada territorio; los más comunes se enuncian a continuación:

- ✓ Limitada infraestructura, como carreteras o mercados instalados, para el acceso a la comercialización de los bienes y servicios.
- ✓ Distancia a recorrer, ya sea dentro del territorio, o de un municipio a otro.
- ✓ Desconocimiento del tipo de producto, incluyendo diseño, que demandan potenciales compradores con capacidad adquisitiva, así como desconocimiento de cómo acercarse a este tipo de segmento de mercado.
- ✓ Bajo nivel de asociatividad entre los productores y/o comercializadores, desaprovechando la posibilidad de hacer compra de forma colectiva los materiales e insumos, los cuales permiten economías de escala y reducen los costos de operación; así como, vender sus productos a un mejor precio a partir de un acopio colectivo,
- ✓ Dificultad de acceso al crédito del sistema financiero formal, debido a la reducida escala de los montos de los préstamos y de las garantías ofrecidas por cada productor o comercializador, lo que implica elevados costos operativos y de transacción para las personas al frente de la micro y pequeña empresa.
- ✓ Insuficientes e inadecuados sistemas de conservación de algunos productos, ya sea por desconocimiento o por no contar con la infraestructura adecuada. Un productor o comercializador que opera en pequeña escala a nivel individual puede presentar los siguientes factores de riesgo: prácticas de producción inadecuadas, recolección de cosechas en niveles inapropiados de maduración; deficiente manejo del producto en transporte, selección y clasificación; inexistentes o malas condiciones de las instalaciones de almacenamiento, conservación, refrigeración y congelación, y malas condiciones y altos costos del transporte especializado, entre otros. Si la actividad la realizan a nivel colectivo en el territorio, podrían disminuir esta problemática.

3.2 Servicios de desarrollo empresarial.

Los Servicios de desarrollo empresarial (SDE) contribuyen a mejorar el desempeño de la empresa, el acceso a mercados y las capacidades para competir. Los SDE comprenden una amplia gama de servicios, tanto estratégicos como operativos.

En los servicios de desarrollo empresarial intervienen diferentes agentes, los cuales se describen a continuación:

- ✓ Micro y Pequeñas empresas (MyPE): son demandantes de los servicios, siendo micro y pequeñas empresas de escala de producción pequeña o mediana.
- ✓ Los proveedores de SDE: proporcionan servicios directamente a las micro y pequeñas empresas. Pueden ser personas naturales, firmas privadas con fines de lucro, ONG, empresas estatales, entidades de los gobiernos municipales, regionales o nacionales, cámaras empresariales, asociaciones industriales, etc.
- ✓ Los facilitadores de SDE, proporcionan sus servicios a través de los proveedores; por ejemplo, la contratación de consultores para el desarrollo de nuevos productos de servicios, la promoción de buenas prácticas, entre otros. Entre otras funciones de facilitación figuran la evaluación externa del impacto de los servicios, la auditoría, garantía de calidad, etc.
- ✓ Los cooperantes, que proporcionan financiamiento para proyectos y programas de SDE..
- ✓ Los gobiernos deben proporcionar un entorno normativo, jurídico y regulador que sea favorable para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas y los proveedores de SDE, así como bienes públicos como infraestructura básica y servicios de información.

Hay muchas funciones de facilitación que los gobiernos pueden desempeñar en el futuro, con el fin de promover mercados de sectores emergentes de las economías.

En cuanto a los tipos de servicios de desarrollo empresarial, es común que las organizaciones sin fines lucro, sector académico, gobiernos y municipalidades de la región centroamericana proporcionen los siguientes servicios:

Asesoría empresarial: implica un acompañamiento a la persona emprendedora o empresario, a fin de ayudarlo a resolver diversos problemas de la empresa en áreas de: gestión, producción, mercadeo, finanzas, logística, planificación, etc., y a la mejora de su competitividad. Se cita como ejemplo el caso de la Alcaldía Municipal de Meanguera (El Salvador), junto con la ONG Proesa, que trabajan en proyectos turísticos.

Asistencia técnica a empresarios(as) de la MYPE: se refiere a un servicio técnico, en temas muy especializados, que requiere la organización como por ejemplo en diseño y diversificación de productos, mejora de procesos, imagen comercial, calidad, asociatividad y otros temas según necesidad. En este contexto se tiene el caso del programa CAMBio en Honduras y la Unión Nacional de Acueductos Comunales de Costa Rica (UNAC).

Asesorías en el uso de tecnologías de información y comunicación: Se da apoyo a empresarios y emprendedores para aplicar la tecnología de información y comunicación (informática, sistemas computacionales, dispositivos electrónicos, internet, telecomunicaciones, etc.), para obtener información y acceder a nuevos mercados, entre otros, con el fin de internacionalizar la empresa, como es el caso de los Centros de Desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas de El Salvador (CDMYPES).

Asistencia técnica a emprendedores(as): comprende los servicios técnicos para la elaboración del plan de negocios, diseño e imagen de productos y servicios, fortalecimiento de los procesos asociativos de grupos de emprendedores, entre otros, como es el caso de proyecto Banco de proteínas de la Alcaldía Municipal de Rivas, en Nicaragua, con la creación de viveros.

Capacitación a empresarios(as) de la MYPE y/o emprendedores: formaciones en temas de gestión empresarial, finanzas, costos, logística y transporte, producción, mercadeo, características empresariales y/o personales, etc. Se tiene como casos exitosos el desarrollado por FUNDESYRAM en la zona occidental de El Salvador y Fundación Génesis Empresarial de Guatemala.

Incubadoras empresariales: La base del sistema de una incubadora empresarial es la disponibilidad de servicios de tutoría y la capacitación técnica, financiera, de diseño y apoyo en la administración. Los emprendedores que no disponen de financiamiento o acceso a tecnología, son impulsados a compartir un lugar físico, con oficinas y/o talleres con espacios comunes para servicios compartidos; como ejemplo, se tiene la Red Dominicana de Incubadoras de Negocios / Emprendimientos (República Dominicana).

Servicio de acceso a mercados: servicios que apoyan a las empresas en su búsqueda e ingreso a mercados, pueden ser instrumentos específicos (por ejemplo, ferias, ruedas de negocios, servicios de investigación), o servicios especializados (por ejemplo, comercialización o empaque), como por ejemplo la articulación hacia nuevos mercados de la Cooperativa de productores de leche El Triunfo de R.L.-COOPROLECHE-, en Nicaragua.

3.3 Emprendedurismo para el desarrollo económico de los territorios.

En los últimos años las Alcaldías Municipales se han visto involucradas en apoyar cursos (cosmetología, corte y confección, panadería, serigrafía, artesanías, entre otros) dirigidos a los pobladores de sus territorios con el fin de que las familias puedan llegar a tener una actividad

económica que sea generada de ingresos, con lo cual podrían llegar a contribuir con el desarrollo territorial.

En este fenómeno de desarrollo territorial, además de la Alcaldías, se han visto involucrados varios actores, tales como la iglesia, las ONG's, y otros, que apoyan programas de generación de ingresos a jóvenes y/o mujeres en la formación técnica para que se desarrollen negocios a partir de una idea surgida en el grupo o en la comunidad. Ejemplos de éstos esfuerzos se encuentran en las Alcaldías Municipales de los siguientes municipios: Guatemala, ciudad de Guatemala; El Salvador: Ahuachapán, San Luis Talpa, Meanguera y San Francisco Javier; Honduras: Santa Rita, Santa Rosa de Copan y San Pedro Sula; Nicaragua: Managua, Waspán y Masaya; Costa Rica: Alajuela y Escazú; Panamá, ciudad de Panamá; República Dominicana, Santo Domingo Norte (SDN) y Santo Domingo Oeste (ASDO).

El término emprendedor se aplica a la persona que inicia un negocio. Hay personas que iniciaron su negocio por necesidad, porque tenían la obligación de generar ingresos económicos que les permitan sustentar a sus familias; pero hay otros que han realizado sus estudios y que emplean energía y esfuerzo en aplicar en la vida real lo que han aprendido.

¿Cómo saber si se es un emprendedor? Podría definirse básicamente como la persona que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea un negocio con fines de lucro o una iniciática de tipo social, las cuales generan empleo y/o innovación de un bien o servicio, o de un proceso.

Las características básicas de un emprendedor están reaccionadas a: creatividad, liderazgo, motivación por superarse, autoconfianza, asumir riesgos.

El desarrollo de un territorio requiere el planteamiento sobre las potencialidades de negocios en la zona, por ello se recomienda seguir los siguientes pasos (1988, Adaptación de Peggy Lambing, Charles Kueh, C.PGarcia, Garza, Saézn, Sepúlveda, 2002) en articulación con los diferentes actores que intervienen en el territorio:

- a) Levantar expectativas de formación para el desarrollo de negocios de parte de los pobladores.
- b) Identificar las necesidades de bienes y servicios de la población, a nivel de actividad empresarial, que se requieren y no están provistos por los negocios de la comunidad.
- c) A partir de los literales anteriores, se debe determinar si es posible desarrollar la idea de un bien o servicio (idea de negocio) dentro de la comunidad, respondiendo además, a las siguientes inquietudes: ¿Qué conocimientos se debe tener para desarrollarla?, ¿Se cuenta con los medios y recursos para llevarla a cabo? y ¿Cuánto tiempo se requerirá para implementar la idea?
- d) Búsqueda de alianzas con los diferentes actores para establecer los requerimientos de servicios de desarrollo empresarial en un territorio. Recomendándose realizar alianzas con otros territorios.

Una idea de negocio requiere responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el producto o servicio?... bien o servicio que se está pensando ofrecer.
- ¿Para quién?... cliente al que va dirigido el bien o servicio.
- ¿Cómo?... producir, generar y vender el bien o servicio.

¿Tener la idea del negocio significa tener la empresa? No, porque así como tener dinero no significa tener una empresa; tener el deseo de desarrollar un negocio propio a partir de una idea, es diferente a tener el negocio en la realidad. La diferencia entre visualizar una idea de empresa y finalmente hacerla realidad, está justamente en la capacidad y constancia que se

tengan para hacerla posible, por lo que es importante hacer la siguiente pregunta ¿Esta idea de negocio es realmente una oportunidad de negocio?

Las ideas de negocio siempre serán las principales impulsoras de la actividad emprendedora y al mismo tiempo serán la brújula de su orientación.

Una vez se tenga claro el tipo de negocio a iniciar, se debe elaborar un plan de negocios, que será requerido para obtener crédito por la institución financiera. El plan de negocios es una guía que da la pauta sobre el volumen de las actividades productivas y comerciales de la puesta en marcha de un negocio para un periodo determinado.

Para el desarrollo del Plan de Negocios se debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué se va a producir?
- ¿Para quién se va a producir?
- ¿Cómo se va a producir?
- ¿Cuándo se va a producir?
- ¿Cuánto se va a producir?
- ¿Dónde se va a producir?
- ¿Con qué recursos se va a producir?

Las respuestas a éstas interrogantes son el rumbo a seguir por el negocio o empresa, para lograr su propósito tomando en cuenta tanto las condiciones propias de la empresa, como aquellas en las que no tiene control pero que afectan directamente su desarrollo, es decir las que son externas al negocio pero que forman su ambiente.

¿Para qué sirve el plan de negocios?

Sirve para definir de manera precisa y objetiva la factibilidad de la empresa, es decir, si realmente va a lograr el propósito para el que será creada o redefinir su camino, respaldar la posibilidad de contar con apoyos financieros externos y/o buscar alianzas con socios o inversionistas.

Para mayor información sobre planes de negocios, se puede recurrir al siguiente sitio: www.fundesyram.info

4. Modelos de prestación de servicios de desarrollo empresarial

Existen diferentes modelos de prestación de servicios empresariales para el desarrollo territorial, dependiendo del nivel de asociatividad de la comunidad, interés de las alcaldías y actores locales en resolver las necesidades de las microempresas y los emprendedores, de los intereses de diferentes agencias de cooperación, redes o asociaciones municipales, instituciones gubernamentales, instituciones educativas, entre otros.

En este apartado se muestran cinco modelos de prestación de servicios de desarrollo empresarial que han contribuido al desarrollo territorial de uno o varios municipios:

- a) Alianza Pública-Privada-Academia
- b) Alianza Pública-Privada.
- c) Alianza Pública-Privada-Comunidades
- d) Alianza Comunidades-Agencias de Cooperación.

Los ejemplos de dichos modelos de servicios de desarrollo empresarial para el desarrollo territorial se presentan a continuación:

4.1 Modelo de Alianza Pública – Privada – Academia

La Alianza Público-Privada-Academia consiste en la vinculación del sector educativo apoyando actividades de ONGs y productores en conjunto con el Gobierno Central y/o Municipal para atender a las micro y pequeñas empresas en sus territorios. Como ejemplo, se plantea la alianza de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa de El Salvador (CONAMYPE), que realizó una adaptación en el segundo semestre del año 2010 del modelo de atención a la micro y pequeña empresa ejecutado por la Universidad de Texas en San Antonio (UTSA), Estados Unidos, a partir de los centros de atención a la pequeña empresa que maneja dicha universidad (SBDC). La adaptación consistió en vincular a la academia y ONGs con el gobierno (CONAMYPE) de forma sistemática para atender con servicios de desarrollo empresarial a la micro y pequeña empresa (MYPE) salvadoreña.

La MYPE es acompañada por la academia y las ONGs para el desarrollo de la gestión empresarial y la productividad a fin de ser competitivas. El modelo consta de cuatro niveles de desarrollo: administración, producción, mercadeo y ventas, integrando progresivamente las tecnologías de información y comunicación (TIC).

Los centros de desarrollo de la micro y pequeña empresas se llaman CDMYPE y están ubicados dentro de las instituciones académicas u ONGs con las cuales ha realizado alianza CONAMYPE para la atención de las personas a cargo de negocios de hasta 50 empleados.

En la operatividad de un CDMYPE, CONAMYPE aporta el 50% de los fondos para la cobertura del pago de los asesores y la academia u ONG aporta el otro 50%, pudiendo ser menor éste aporte si apoyan las alcaldías municipales en los eventos de formación y ferias comerciales.

Este modelo ha permitido aumentar la atención a la MYPE, convirtiéndose por ello en una buena práctica de atención a las MYPE y siendo referente para la implementación del modelo en países de la región centroamericano, tales como Honduras y Panamá.

4.2 Modelo de Alianza Pública – Privada

Esta alianza se refiere a la vinculación de ONGs y/o productores junto con diferentes instancias de los gobiernos, incluyendo municipalidades, para brindar servicios de desarrollo empresarial a personas o unidades productivas de un territorio produce buenos resultados, por ello se presenta el ejemplo del municipio de Tárcoles, provincia de Puntarenas de Costa Rica, cuyo proyecto fue ejecutado por una cooperativa de profesionales donde fue una cooperativa de profesionales.

Nombre de la iniciativa: *"Planificación de áreas marinas protegidas, resiliencia social y cambio climático: Promoviendo los esfuerzos hacia una gobernanza comunitaria del territorio marino de uso local"*.

Municipio: Comunidad Tárcoles, cantón Garabito, provincia Puntarenas, Costa Rica.

Actores: Cooperativa Autogestionaria de Servicios Profesionales para la Solidaridad Social (CoopeSoliDar); Cooperativa de Pescadores Tárcoles (CoopeTárcoles); Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPESCA); Ministerio de Ambiente y Energía; ONGs vinculadas al tema de conservación marítima; Consorcio Por la Mar; Conservation Internacional; Flora y Fauna Internacional.

La Cooperativa Autogestionaria de Servicios Profesionales para la Solidaridad Social R.L. (CoopeSoliDar), es una iniciativa de un grupo de profesionales interesados en establecer puntos de encuentro entre conservación y desarrollo, principalmente para comunidades locales.

La experiencia como grupo interdisciplinario se ha centrado en: el apoyo a procesos de toma de decisiones a diferentes niveles, planificación estratégica, elaboración de propuestas, facilitación de talleres como parte de procesos más integrales, la elaboración de planes de manejo en áreas protegidas con participación comunitaria, generación de conocimiento, uso comunitario de la biodiversidad, asesoría legislativa y de formulación de políticas así como, publicación de materiales en materia ambiental.

El proyecto pretendía fortalecer la estructura de gobernanza comunitaria en el área marina de pesca responsable de Tárcoles, aumentando la capacidad y respuesta local de los pescadores artesanales que desarrollan en dicho espacio marino su actividad productiva y de la comunidad costera de Tárcoles para implementar las normas de pesca responsable que garantizarán la conservación de la biodiversidad marina en el largo plazo y enfrentar los impactos del cambio climático, lo cual sería apoyado por el Gobierno local de Garabito, los restaurantes de la zona, los guardacostas y los pescadores independientes.

4.3 Modelo de Alianza Pública - Privada - Agencias de Cooperación

El modelo implica la colaboración de instancias gubernamentales, incluyendo alcaldías municipales, junto ONGs y/o asociaciones de productores y agencias de cooperación para el desarrollo de un territorio. En caso se da el ejemplo del involucramiento de varias municipios de El Salvador trabajando en conjunto con una ONG (FUNDESYRAM) y Agencias de Cooperación para el desarrollo territorial de una microrregión

Nombre de la iniciativa: *“Mujeres emprendedoras organizadas fomentan la equidad de género y el desarrollo económico territorial”*

Municipios: Guaymango, Jujutla, San Pedro Puxtla, Santo Domingo de Guzmán y Tacuba. Departamentos de Ahuachapán y Sonsonate, El Salvador.

Actores: Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental, FUNDESYRAM, Fundación Interamericana (IAF), una agencia autónoma del gobierno de USA, Asociaciones de productores agropecuarios de los municipios de San Pedro Puxtla, de Tacuba y del Centro Sur Ahuachapán, Alcaldías de los municipios de: Guaymango, Jujutla, San Pedro Puxtla, Santo Domingo de Guzmán y Tacuba

FUNDESYRAM, es una organización que ejecuta proyectos agrarios, sociales, económicos, educativos, y de restauración, con un enfoque de género. Se presenta como una institución facilitadora de la participación ciudadana organizada, que fomenta la innovación y transformación del territorio, en cuyas iniciativas los actores locales conjuntamente con los gobiernos municipales deben conducir sus propios procesos de superación de la pobreza con un enfoque de seguridad alimentaria e integrado de cadenas de valor agro empresariales orgánicas para convertirse en los motores del crecimiento y el desarrollo humano sustentable con equidad de género en el espacio territorial donde actúan.

FUNDESYRAM ejecutó un proyecto con el financiamiento de la Fundación Interamericana (IAF), que pretendía fomentar el empoderamiento y desarrollo socioeconómico de las mujeres de las micro regiones de San Pedro Puxtla, Tacuba y Centro Sur de los Departamentos de Sonsonate y Ahuachapán, desarrollando para ello competencias empresariales y de liderazgo de la mujer y su incorporación a la toma de decisiones en sus comunidades, impulsándolas hacia un mejor nivel de vida a través de fortalecer la creación y mejoramiento de puestos de

trabajo a las empresarias. Se requirió desarrollar un proceso de capacitación en las áreas técnicas y empresariales, aplicando lo aprendido en cada una de sus microempresas.

A través de la creación y mejora de puestos de trabajo, se lograron cambios de actitud en algunos productores agropecuarios con el objetivo de producir de manera integral, por ejemplo el uso de insumos que no deterioren el medio ambiente y de energías alternativas, como los biodigestores que procesan los excrementos de los cerdos para la producción de energía. Los estiércoles provienen de pequeñas granjas instaladas en sus fincas, con lo que producen biogás para generar el flujo de energía para las cocinas. Con esto se contribuyó a la economía familiar, incrementando el ingreso promedio de las familias a través del desarrollo de microempresas en los sectores agropecuarios y no agropecuarios.

Entre las actividades creadas en el sector agropecuario, las cuales generalmente funcionan con mano de obra familiar, destacan la producción de hortalizas, crianza de conejos, gallinas ponedoras, pollos de engorde y cultivo de tilapia; entre las actividades de comercio proliferaron las tiendas de consumo, comercialización de verduras, chalets para venta de alimentos, comercialización de mariscos, ventas ambulantes; entre las actividades de manufactura, se crearon las microempresas dedicadas a la elaboración de pan, carpintería y negocios de corte y confección de ropa, entre otros.

Las Alcaldías de los respectivos municipios contribuyeron con electricidad e instalación de puentes peatonales y acueductos obras de mejoramiento de las infraestructuras viales en las microrregiones.

En el proyecto se realizaron talleres sobre aspectos técnicos de producción agropecuaria, emprendedurismo y administración de negocios, ingresos y costos y sobre Mercadeo, fortalecimiento de redes de comercialización, manejo de créditos y liderazgo.

Entre los aspectos negativos sobre el manejo del emprendedurismo, de acuerdo a los pobladores, se encuentran: el no contar con recursos financieros, el temor a lo desconocido y las críticas en el ámbito familiar o de amigos(as); pero, una vez que se tomó la decisión de ser emprendedores, lo que más les ha afectado es la falta de conocimiento para comercializar y enfrentar a la competencia y la delincuencia, considerando que el apoyo de la familia es un factor clave en el desarrollo, éxito y sostenibilidad del mismo.

Para lograr convertirse en mujeres emprendedoras, han participado activamente en todo el proceso de capacitación para adquirir conocimientos y experiencias que fueron básicas para saber manejar sus propias microempresas; sin embargo, consideran que es necesario que en su actividad sean amables, que tengan buena presentación, buena higiene, vocación de servicio, honradez y responsabilidad, para generar confianza en sus clientes.

4.4 Modelo de Alianza de Comunidades y Agencias de Cooperación

Este modelo está referido a la alianza entre asociaciones de comunidades de pobladores y agencias de cooperación, con el fin de generar actividades económicas sustentables en sus territorios, apoyados por agencias de cooperación. Para este módulo se presenta el ejemplo de las Comunidades Unidas de Usulután (COMUS), ubicada en El Salvador.

Nombre de la iniciativa: *Asociación Coordinadora de Comunidades Unidas de Usulután (COMUS)*”.

Municipio: San Francisco Javier, Departamento de Usulután, El Salvador.

Actores: Comunidades del Municipio San Francisco Javier, Agencias de Cooperación: USAID, IAF, Misión Danesa, Ducado de Luxemburgo, Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), ONGs: CRS, UCRAPROBEX, entre otras

COMUS nace en 1990 para responder a la necesidad de crear un programa de desarrollo rural integrado en comunidades con alta vulnerabilidad. Su objetivo principal es buscar el desarrollo rural integrado de las comunidades a través de un proceso de fortalecimiento y participación activa, consciente y gradual, logrando la cohesión activa de la población para transformarse en sujeto de su propio cambio.

Aglutina a 38 comunidades que abarcan los diferentes cantones del municipio de San Francisco Javier que está ubicado en la zona sur central del departamento de Usulután. La asociación integraba 1,200 familias de la zona tipificada como cafetalera y que al obtener los títulos de las tierras con el fin de la guerra en El Salvador, tuvieron que plantearse no solo el renovar los cafetales, sino los diferentes proyectos de desarrollo empresarial que impulsase el desarrollo de las comunidades. Reportan las siguientes actividades económicas: Producción y Beneficiado de Café, Procesamiento de plantas medicinales, Clínica de Salud, Seguridad Alimentaria, Sistemas de Agua, Centro de Acopio y Distribución de Granos Básicos.

COMUS trabaja en base a los principios de desarrollo individual y comunal, protección del medio ambiente y de los recursos humanos, producción solidaria y conjunta, equidad de género y edad, y espíritu crítico ante el contexto político, social y económico del país.

Los servicios de salud y educación del municipio de San Francisco Javier, estuvieron por muchos años a cargo de COMUS y desde hace un par de años el Ministerio de Salud solicitó una alianza para profundizar los servicios y ampliar cobertura de atención sanitaria.

Las comunidades integrantes de COMUS enfrentan la amenaza del retiro de las familias del municipio debido a la migración hacia Estados Unidos y que implicaría la venta de los terrenos a personas que podrían concentrar la tierra, lo que iría en contra de sus objetivos de desarrollo territorial.

5. Acceso al financiamiento

Cuando las personas inician un negocio, tienen dificultades para obtener financiamiento, debido a que generalmente no poseen experiencia previa en la actividad que desean desarrollar y por otra parte, poseen limitaciones en cuanto a las garantías que les exigen las instituciones financieras, quienes realizan un análisis para evaluar el riesgo crediticio y conocer si el negocio a financiar refleja suficientes utilidades que le permitan pagar las deudas que contraerán.

Algunas instituciones también consideran en la capacidad de pago la llamada "voluntad de pago", el cual se aplica cuando el solicitante es un cliente nuevo y/o no posee un historial crediticio, la cual puede ser verificada con vecinos y/o amigos.

Si se desea un desarrollo económico territorial sería conveniente establecer una alianza con los diferentes actores del municipio para evaluar la potencialidad de desarrollo de la idea del negocio y su necesidad de financiamiento pudiendo manejarse la figura de incubadoras de empresas en dicho territorio con el fin de eliminar barreras como la experiencia del negocio y que los emprendedores adquieran las destrezas para la producción y comercialización de los bienes y servicios.

Desde hace más de dos décadas, en varios de los países de Centro América los emprendedores de las familias de bajos ingresos que no poseen las garantías requeridas por el

sistema financiero formal, han utilizado la figura de la asociatividad para obtener una parte del financiamiento, formando grupos en un territorio, lo cual facilita la atención de sus problemas de aprovisionamiento, producción y comercialización de bienes y servicios, entre éstos se pueden mencionar los llamados Grupos Solidarios y los Bancos Comunales. Esto ha sido posible en parte por el apoyo de los programas financiados por agencias de cooperación o por la iniciativa propia de los agricultores, productores y comerciantes y por el apoyo de organizaciones no gubernamentales (ONGs) y grupos eclesiósticos.

Los grupos solidarios y bancos comunales son figuras donde las personas que tienen negocio se juntan en grupos con la finalidad de obtener un crédito y garantizarse mutuamente, debiendo existir la confianza y la solidaridad entre los miembros del grupo.

Estos grupos se caracterizan por su fuerte deseo de superación; sin embargo, tienen el inconveniente de no poder presentar garantías personales y por las mismas exigencias del crédito, las tasas de interés son relativamente altas en relación a las del sistema financiero. Este esquema de finanzas populares, ha sido diseñado especialmente para la atención de las personas más necesitadas, en poblaciones urbanas o rurales, quienes generalmente no son atendidas por el sistema financiero formal de la región centroamericana.

Existen diferentes iniciativas de apoyos para el financiamiento de los bancos comunales y grupos solidarios.]En algunos casos el financiamiento está a cargo de programas de las agencias de cooperación, tal como el proyecto de la Unión Europea en Guatemala (Proyecto OSRO/GUA/101/EC, que pretende la mejora de los medios de vida de pequeños agricultores de los departamentos de Totonicapán, Quiché, Alta y Baja Verapaz), o el de la Asociación Share que en colaboración con el Ayuntamiento de Sabadell y la Diputación de Barcelona desarrollaron el proyecto “Bancos Comunales para el Desarrollo Rural de Mujeres en Guatemala”.

De igual manera, hay instituciones crediticias especializadas en el otorgamiento de créditos a través de bancos comunales y grupos solidarios, ya sea operando a nivel centroamericano y el Caribe o a nivel local. Entre las principales organizaciones de Centroamérica que atienden el microcrédito a través de los bancos comunales se encuentran: ACCION Internacional, ADEMI, ADOPEM, ASAPROSAR, ASEI, CARE, FAFIDESS, FAMA, FDL, FIDE, FINCA Internacional, Fundación Adelante, Fundación Bálsamo, Fundación Mujer, FUNED, FJMC, ODEF Financiera, OIMC, PRESTANIC, PRISMA de Honduras, Pro Mujer, PROMIFIN y Servicios Financieros Enlace, entre otros.

Se puede afirmar que las microfinanzas -a través de los grupos asociativos-, no solo permiten que los pobladores salgan adelante en la situación económica de sus familias, en sus cantones y en las ciudades, sino que fortalecen la cohesión grupal y la autoestima personal, incluso pueden contribuir a que la población pueda participar en los procesos democráticos para el logro de un desarrollo territorial sostenible.

Tareas Actividades a desarrollar para identificar el crecimiento del mercado territorial

A continuación se detallan una serie de tareas que deberán plantearse las municipalidades con el fin de iniciar el proceso de desarrollo territorial:

- a) Identificar por parte de la Alcaldía Municipal, los actores que operan en el municipio
- b) Monitoreo de parte de las alcaldías municipales sobre el crecimiento de los emprendedores (nuevos negocios) y contribuir a través de alianzas con los actores,

- articulando los servicios de desarrollo empresarial para favorecer la consolidación de los negocios nuevos y los ya existentes.
- c) Identificar la posibilidad de articular cadenas de negocios en un territorio a nivel municipal, preferiblemente en una microrregión donde existan varias alcaldías municipales.
 - d) Defina su mercado de acuerdo al tamaño geográfico y el número de competidores

Siglas

ABANSA:	Asociación Bancaria Salvadoreña
ADEMI:	Asociación para el Desarrollo de Microempresas – Banco ADEMI
ADOPEM:	Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer
ANDA:	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados
ASAPROSAR:	Asociación Salvadoreña Pro-Salud Rural
ASEI:	Asociación Salvadoreña de Extensionistas Empresariales del INCAE
CARE:	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere
CNR:	Centro Nacional de Registros
FAFIDESS:	Fundación de Asesoría Financiera a Instituciones de Desarrollo y Servicio Social
FAMA:	Fundación para el Apoyo a la Microempresa, Familia y Medio Ambiente
FDL:	Fondo de Desarrollo Local, Nicaragua
FIDE:	Formación Integral y Desarrollo Empresarial
FJMC:	Fundación José María Covelo
FONAVIPO:	Fondo Nacional de Vivienda Popular
FSV:	Fondo Social para la Vivienda
ILP:	Instituto de Legalización de la Propiedad
ODEF:	Organización de Desarrollo Empresarial Femenino
ODM:	Objetivos Del Milenio
OIMC:	Red de Organizaciones Integrales de Mujeres Campesinas
OPAMSS:	Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador
PRESTANIC:	Fondo Nicaragüense de Prestamos Para El Desarrollo Comunitario
PRISMA:	Microfinanciera Prisma de Honduras
PROMIFIN:	Programa de Fomento de Servicios Financieros
VMVDU:	Vice Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano

Bibliografía

Arrázola, A. M. Emprendedurismo (en línea), Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, Nicaragua. Disponible en: <http://www.Fic.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=RExADxpSSel%3D&> (2013, 10 de marzo)

BID-FOMIN. Guía de Aprendizaje sobre proyectos de integración productiva y desarrollo económico territorial. Sevilla, España. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla e Instituto de Economía, Geografía y Demografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, financiado por el Ministerio de Economía y Hacienda, España. 2008

Fondo para el Logro de los ODM. Modelo de eficiencia productiva de la Cadena de valor de la vivienda de interés social(Industria de la Construcción). San Salvador, 2012.

Pérez, M. J. et al. Cadenas de Valor, Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza. Fundación CODESPA, con apoyo Cooperación Ciudad de Madrid, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2010, AECID. España: Edición CODESPA.

Rodríguez, F. y Moreno, J. Manual para la identificación de oportunidades de negocio, Instituto Internacional de Formación Empresarial, con el apoyo de la Universidad Metropolitana y la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Santos, N. Mi plan de negocios. San Salvador, El Salvador, FUNDESYRAN. Impresiones 2009, www.fundesyam.com.