

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INVESTIGACIÓN ACCIÓN

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL EMPRENDEDURISMO EN EL
MUNICIPIO DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA SAN MARCOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ANDY ANTONIO IXCOLÍN HIDALGO

ASESOR: LIC. ROBERT ENRIQUE OROZCO SÁNCHEZ

REVISOR: LIC. CARLOS LÓPEZ MENDIZÁBAL

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

SAN MARCOS, OCTUBRE DE 2,016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Licda. Eugenia Elizabet Makepeace
Alfaro

Directora

Lic. Byron Lionel Orozco García
Ing. Agr. Carlos Antulio Barrios Morales

Representantes Docentes

Lic. Mario Roberto Chang Bravo

Representante Graduados

MEPU. Bilda Irene Ruíz Galicia
Br. Néstor Franchescou Angel Roblero

Representantes Estudiantiles

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

MIEMBROS DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA

Lic. Edwin René Del Valle López	Coordinador Académico
Ing. Jorge Robelio Juárez González	Coordinador Carrera Técnico en Producción Agrícola e Ingeniero Agrónomo con Orientación en Agricultura Sostenible
Lic. Francisco Leonardo Hernández	Coordinador Carrera de Pedagogía y Ciencias de la Educación
Licda. Aminta Esmeralda Guillen Ruiz	Coordinador de la Carrera de Trabajo Social
Lic. German Neptalí Castañón Orozco	Coordinador de la Carrera de Administración de Empresas
Lic. María Daniela Paiz Godínez	Coordinador Carrera Abogado y Notario y Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales
Dr. Jorge Gutiérrez Hazbun	Coordinador Carrera Médico y Cirujano
Lic. Juan Carlos López Navarro	Coordinador Extensión San Marcos
Lic. Edgar Ronaldo De León Cáceres	Coordinador Extensión Malacatán
Lic. Víctor Hugo Orozco Godínez	Coordinador Extensión Tejutla
Lic. Lisandro Dagoberto De León G.	Coordinador Extensión Tacana
Lic. Byron Lionel Orozco García	Coordinador de Área de Extensión
Ing. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos	Coordinador del Instituto de Investigación

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Lic. German Neptalí Castañón Orozco	Coordinador
Ing. Víctor Manuel Fuentes López	Secretario
Lic. Byron Lionel Orozco García	Vocal I
Ing. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos	Vocal II
Lic. Mario Edulfo Castillo Méndez	Vocal III

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL EXAMINADOR

Licda. Eugenia E. Makepeace Alfaro	Directora
Lic. Edwin René Del Valle López	Coordinador Académico
Lic. German Neptalí Castañón Orozco	Coordinador de la Carrera
Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez	Asesor
Lic. Carlos López Mendizábal	Revisor



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos

San Marcos, 27 de Mayo del 2,016

Respetables Señores:
Comisión Trabajos de Graduación
Carrera de Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos

Excelentísimos miembros de la Comisión de Trabajos de Graduación:

Atentamente me dirijo a ustedes en mi calidad de Asesor Específico del trabajo de graduación denominado: **"INVESTIGACIÓN ACCIÓN SOBRE EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL EMPRENDEDURISMO EN EL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA SAN MARCOS"** presentado por el estudiante **"ANDY ANTONIO IXCOLIN HIDALGO"** carné número **"200743226"** en la modalidad de **"INFORME INDIVIDUAL DE EPS"**. Con dictamen favorable, en virtud que el trabajo presentado reúne los requisitos metodológicos y académicos exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala y la carrera de Administración de empresas del Centro Universitario de San Marcos. Así mismo para que continúe con los trámites correspondientes según los normativos vigentes.

Sin otro particular me suscribo de ustedes.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Robert Orozco Sánchez
Asesor Específico



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos

San Marcos, 27 de Julio del 2,016

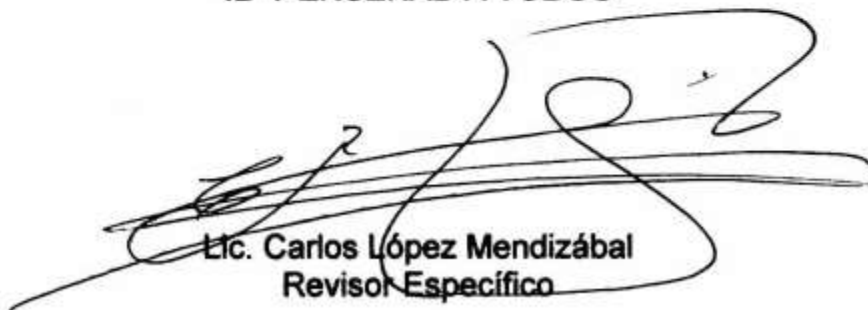
Respetables Señores:
Comisión Trabajos de Graduación
Carrera de Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos

Excelentísimos miembros de la Comisión de Trabajos de Graduación:

Atentamente me dirijo a ustedes en mi calidad de Revisor Específico del trabajo de graduación denominado: **"INVESTIGACIÓN ACCIÓN SOBRE EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL EMPRENDEDURISMO EN EL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA SAN MARCOS"** presentado por el estudiante **"ANDY ANTONIO IXCOLÍN HIDALGO"** carné número **"200743226"** en la modalidad de **"INFORME INDIVIDUAL DE EPS"**. Con dictamen favorable, en virtud que el trabajo presentado reúne los requisitos metodológicos y académicos exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala y la carrera de Administración de empresas del Centro Universitario de San Marcos. Así mismo para que continúe con los trámites correspondientes según los normativos vigentes.

Sin otro particular me suscribo de ustedes.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Carlos López Mendizábal
Revisor Específico



USAC

TRICENTENARIA

Universidad de San Carlos de Guatemala

CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

Transcripción CTGAE No. 1540-2016
San Marcos 10 de Octubre de 2016.

Bach
Andy Antonio Ixcolin Hidalgo
Carne 200743226
Centro Universitario de San Marcos
Edificio.

Para su conocimiento y efectos transcribo a Usted el PUNTO SEGUNDO: ASUNTOS ACADEMICOS DEL ACTA CTGAE No. 67-2016 de fecha cinco de Octubre de dos mil dieciséis. Numeral dos. 2. La comisión conoció solicitud del Estudiante Andy Antonio Ixcolin Hidalgo Carne 200743226 para Dictamen Final del trabajo de graduación titulado Diagnostico de la situación actual del Emprendedurismo en el Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta San Marcos. Modalidad Investigación Acción. Adjunta dictámenes del Asesor y Revisor. Al respecto la comisión indica emitir dictamen final y que continúe con los trámites correspondientes.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Por la Comisión de Trabajos de Graduación de la
Carrera de Administración de Empresas.

MsC. Victor Manuel Fuentes López
SECRETARIO



CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
COORDINACIÓN ACADÉMICA

Transc COACUSAM-1566-2016
Octubre 17, 2016

ESTUDIANTE: ANDY ANTONIO IXCOLÍN HIDALGO
CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
CUSAM, Edificio.

Atentamente transcribo a usted el Punto **QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS, inciso b) subinciso b.37) del Acta No. 016-2016**, de sesión ordinaria celebrada por la Coordinación Académica, el 12 de octubre de 2016, que dice:

“QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS: b) ORDENES DE IMPRESIÓN. CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. b.37) La Coordinación Académica conoció Providencia No. CAECUSAM-184-2016, de fecha Octubre 11 de 2016, suscrita por el Lic. German Neptalí Castañón Orozco, Coordinador Carrera Administración de Empresas, a la que adjunta solicitud del estudiante: ANDY ANTONIO IXCOLÍN HIDALGO, Carné No. 200743226, en el sentido se le **AUTORICE IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN: INVESTIGACIÓN ACCIÓN: "DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL EMPRENDEDURISMO EN EL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA SAN MARCOS"**., previo a conferirsele el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. La Coordinación Académica en base a la opinión favorable del Asesor, Comisión de Revisión y Coordinador de Carrera, **ACORDÓ: AUTORIZAR IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN: INVESTIGACIÓN ACCIÓN: "DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL EMPRENDEDURISMO EN EL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA SAN MARCOS"**., al estudiante: ANDY ANTONIO IXCOLÍN HIDALGO, Carné No. 200743226, previo a conferirsele el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS."

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. Edwin René del Valle López
Coordinador Académico



DEDICATORIA

A DIOS:

Gracias a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme las suficientes fuerzas para seguir adelante, permitirme tener a las personas que más quiero a mi lado y por darme la oportunidad de estudiar y llegar hasta donde hoy me encuentro.

A MIS PADRES:

JORGE ANTONIO IXCOLÍN SOSA Y PATRICIA ELIZABETH HIDALGO FUENTES, quienes me apoyaron todo el tiempo, me dieron su amor, cariño consejos y motivación para seguir adelante, y quienes son parte fundamental en mi vida.

A MI HERMANA:

SINDY PATRICIA IXCOLÍN HIDALGO, quien siempre me brindó su apoyo cuando más lo necesitaba.

A MIS ABUELOS:

ESPERANZA SOSA Y LORENZO HIDALGO (Q.E.P.D.) quienes siempre me dieron todo su afecto, cariño y que me inculcaron valores para ser una mejor persona en todos los aspectos.

A MIS TÍOS, TÍAS; y a todas aquellas personas que de alguna forma u otra, ayudaron a que éste logro tan importante se pueda culminar con éxito.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA Y CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS:

Centro de estudios y alma mater, quien me brindó cada aprendizaje, experiencia y conocimiento con el transcurrir de los años para llegar a ser un profesional de éxito en mi País; esperando poder seguir estudiando o sirviendo a tan prestigiosa Universidad.

A LOS HONORABLES DOCENTES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:

Por ser personas muy profesionales y parte principal en mi formación académica universitaria; desempeñando un trabajo muy importante dentro del centro, en el cual traté de aprender lo más posible todas y cada una de las materias tan bien impartidas; recibiendo siempre su apoyo durante mi carrera estudiantil.

A LOS LICENCIADOS BYRON OROZCO Y GERMAN CASTAÑÓN:

Por brindarme siempre su apoyo incondicional, conocimiento y amistad cuando más lo necesitaba.

Finalmente, también agradecerle a mi asesor LIC. ROBERT OROZCO SÁNCHEZ y revisor LIC. CARLOS LÓPEZ MENDIZABAL, por apoyarme de buena forma en el proceso correspondiente del trabajo de graduación.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	i
RESUMEN EJECUTIVO	ii
PALABRAS CLAVE	v

CAPITULO I

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	1
1.1. Formulación del problema.....	1
1.2. Recopilación de datos del municipio.....	2
1.2.1. División política.....	2
1.2.2. Aldeas.....	2
1.2.3. Caseríos.....	2
1.2.4. Fincas.....	2
1.2.5. Localización.....	3
1.2.6. Zonas de vida.....	3
1.2.7. Clase de suelos.....	4
1.2.8. Relieve y topografía.....	4
1.2.9. Vías de acceso.....	4
1.2.10. Recursos físicos.....	5
1.2.11. Profesiones u oficios.....	6
1.3. Descripción de actividades.....	7
1.3.1. Empresarial.....	7
1.3.2. Económica.....	8
1.3.3. Social.....	10
1.3.4. Ambiental.....	12
1.3.5. Tecnológica.....	14
1.4. Información de la municipalidad.....	14
1.4.1. Concejo municipal.....	15
1.4.2. Alcalde municipal.....	15
1.4.3. Secretaria municipal.....	15
1.4.4. Alcaldes auxiliares.....	15

1.4.5. Servicios públicos	15
1.4.6. Juzgado de asuntos municipales y tránsito	16
1.4.7. Secretaria municipal de la mujer.....	16
1.4.8. Tesorería municipal	16
1.4.9. Administración financiera integrada municipal (AFIM)	17
1.4.10. Dirección municipal de planificación (DMP)	17
1.5. El concejo municipal y la COFETARN como parte impulsora del desarrollo del municipio	17
1.5.1. Funciones de la COFETARN en el municipio	18
1.5.2. ¿Quiénes conforman la comisión?.....	18
1.5.3. Organizaciones presentes en el municipio	19
1.5.4. Temas de trabajo de la COFETARN	19
1.5.5. En cuanto al fomento económico local	19
1.5.6. En cuanto al turismo	22
1.5.7. En cuanto al medio ambiente y recursos naturales	24
1.6. Trabajo de campo	25
1.6.1. FODA.....	26
1.6.2. FODAS de organización, desarrollo económico y producción aldeas...	27
1.6.3. FODAS de organización, desarrollo económico y producción fincas....	36
1.7. Análisis e interpretación de datos	40
1.7.1. Síntesis dimensión empresarial	41
1.7.2. Síntesis dimensión económica	42
1.7.3. Síntesis dimensión social.....	42
1.7.4. Síntesis dimensión ambiental	43
1.8. Discusión de resultados	44
1.8.1. Falta de apoyo a personas emprendedoras	44
1.8.2. Índice de pobreza en el municipio.....	45
1.8.3. Escaso seguimiento en los procesos productivos.....	46
1.8.4. Infraestructura insuficiente en el municipio	46
1.8.5. Falta de servicios (Energía eléctrica, educación, salud)	46
1.9. Conclusiones del diagnóstico.....	47

CAPITULO II

2. DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN	48
2.1. Creación del Centro Municipal de Emprendimiento (CME)	50
2.2. Justificación.....	50
2.3. Objetivos	51
2.3.1. Objetivo general.....	51
2.3.2. Objetivos específicos	51
2.4. Misión.....	52
2.5. Visión	52
2.6. Funciones del centro municipal de emprendimiento	52
2.6.1. Orientación a los emprendedores	52
2.6.2. Apoyo para los creadores de empresas	52
2.6.3. Fortalecimiento del entorno para la creación de empresas	53
2.7. Servicios de desarrollo empresarial y apoyo al emprendedurismo	53
2.7.1. Formación y capacitación a micro y pequeños empresarios	53
2.7.2. Asistencia técnica productiva y administrativa-empresarial	53
2.7.3. Desarrollo de planes de negocios para emprendedores.....	57
2.7.4. Facilitación para el acceso al crédito y fuentes de financiamiento.....	58
2.7.5. Fortalecimiento de organizaciones del tejido empresarial	60
2.7.6. Apoyo a la comercialización	60
2.8. Unidades productivas y MiPyMES	61
2.8.1. Sensibilización	61
2.8.2. Identificación de oportunidades de negocio	61
2.8.3. Formación.....	62
2.8.4. Legislación	62
2.8.5. Sistema de información	62
2.8.6. Capacitación empresarial y sostenibilidad	62
2.8.7. Creación de empresas.....	62
2.8.8. Pre-incubación (planes de negocio).....	62
2.8.9. Prestación del servicio integral de atención al microempresario	62
2.8.10. Desarrollo de competencias y habilidades.....	63

2.8.11. Reconocimiento de capacidades	63
2.8.12. Apertura de mercados	63
2.9. Situaciones a tomar en cuenta en el centro municipal de emprendimiento	63
2.9.1. Las desigualdades	63
2.9.2. Las regiones, punto de partida	63
2.9.3. Desarrollo socioeconómico sostenible.....	64
2.9.4. La ciencia, la tecnología, la innovación y emprendimiento	64
2.9.5. Sistema educativo.....	64
2.10. Relación del centro de emprendimiento con la industria local	66
2.10.1. Necesidades básicas y potenciales	66
2.10.2. Condiciones financieras y económicas	66
2.10.3. Factores políticos y legales.....	67
2.10.4. Factores socio-culturales	67
2.10.5. Ambiente competitivo.....	67
2.11. Relación del centro de emprendimiento con la comunidad organizada	68
2.11.1. Sensibilización	68
2.11.2. Estrategias.....	68
2.11.3. Estructura	68
2.12. Transferencia de modelo de atención integral al emprendedor	68

CAPITULO III

3. ACCIÓN	69
3.1. Eje 1: Investigación y desarrollo.....	69
3.1.1. Investigación sobre el emprendedor y el emprendimiento local	69
3.1.2. Diseño de productos y herramientas	70
3.1.3. Gestión y transferencia de conocimiento	71
3.2. Eje 2: Negocios.....	71
3.2.1. Cultura y sensibilización	71
3.2.2. Escuela de emprendimiento	73
3.2.3. Diseño y generación de emprendimiento dinámicos.....	74
3.3. Eje 3: Innovación social	75
3.3.1. Inteligencia de negocios y competitividad.....	75

3.3.2. Emprendimientos dinámicos sociales	76
3.3.3. Plataformas públicas y sostenibilidad	78
3.4. Estrategia metodológica.....	80
3.4.1. Primera fase: Preparación del personal (asesores y consultores) que atenderán el CME y sensibilización a la comunidad	80
3.4.2. Formación de asesores y consultores, además de la apropiación del modelo	80
3.4.3. Capacitación a administradores del CME	81
3.4.4. Sensibilización a la comunidad.....	82
3.4.5. Segunda fase: Implementación de modelo de atención integral al emprendedor y al empresario	82
3.4.6. Motivación.....	82
3.4.7. Diagnóstico	83
3.4.8. Plan de acción y seguimiento	83
3.4.9. Evaluación	83
3.4.10. Preincubación (Planes de negocio)	84
3.4.11. Incubación (implementación)	84
3.4.12. Post-incubación (interventoría)	84
3.4.13. Tercera fase: Fortalecimiento empresarial a unidades económicas y MiPyMES	84
3.4.14. Propósito.....	84
3.4.15. El problema o necesidad	85
3.4.16. Justificación	85
3.4.17. Principales resultados esperados	86
3.5. Marco legal	86
3.5.1. Constitución política de la república de Guatemala	87
3.5.2. Ley general de descentralización.....	89
3.5.3. Ley de los consejos de desarrollo urbano y rural.....	91
3.5.4. Código municipal	92
3.6. Costos para la implementación del centro municipal de emprendimiento... 95	
3.6.1. Requerimientos del personal	95
3.6.2. Características de los trabajadores del CME	95

3.6.3. Funciones de los asesores del CME.....	96
3.6.4. Requerimientos físicos.....	98
3.6.5. Análisis financiero y apreciación previa a la inversión	99
3.6.6. Objetivos del análisis financiero.....	100
3.6.7. Fuentes de financiamiento.....	100

CAPITULO IV

4. REFLEXIÓN O EVALUACIÓN	101
4.1. Consideraciones generales.....	102
4.2. Creatividad, innovación y emprendimiento	102
4.3. Organización y sistemas	103
4.4. Taller de recursos humanos.....	103
4.5. Metodología de la investigación	103
4.6. Presupuesto	103
4.7. Marketing estratégico.....	104
4.8. Evaluación financiera	104
4.9. Preparación y evaluación de ideas	104
4.10. Quien formará parte del plan.....	104
4.11. Resultados esperados	106
4.11.1. Capacitación	106
4.11.2. Planificación estratégica	106
4.11.3. Eliminación del asistencialismo y nuevas políticas de desarrollo	106
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
5. ANEXOS	
5.1. ANEXO 1. Técnicas y métodos utilizados en la investigación	
5.1.1. Investigación de campo	
5.1.2. Investigación científica	
5.1.3. Método lógico deductivo	
5.1.4. Método histórico	
5.1.5. Método sintético	

- 5.1.6. Método analítico
- 5.2. ANEXO 2. Capacitación sobre el desarrollo económico local
 - 5.2.1. Los objetivos del desarrollo económico
 - 5.2.2. ¿Por qué surge el desarrollo económico local?
 - 5.2.3. ¿Para qué sirve el desarrollo el desarrollo económico local?
 - 5.2.4. ¿Que busca el desarrollo económico local?
 - 5.2.5. Estrategias fundamentales del desarrollo económico local
 - 5.2.6. Alianzas publico-privadas y competitividad territorial
 - 5.2.7. Rol de los gobiernos locales en el plan DEL
 - 5.2.8. Contenidos básicos de un plan de desarrollo económico local
 - 5.2.9. Los actores del desarrollo económico local, sus actitudes y sus acciones
 - 5.2.10. Elementos claves del desarrollo económico local
- 5.3. ANEXO 3. Cronograma de actividades

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 FODA DE ORGANIZACIÓN SECTOR 1	27
TABLA 2 FODA DE DESARROLLO ECONÓMICO SECTOR 1	29
TABLA 3 FODA DE PRODUCCIÓN SECTOR 1	31
TABLA 4 FODA DE ORGANIZACIÓN SECTOR 2.....	32
TABLA 5 FODA DE DESARROLLO ECONÓMICO SECTOR 2	34
TABLA 6 FODA DE PRODUCCIÓN SECTOR 2	35
TABLA 7 FODA DE ORGANIZACIÓN FINCAS	37
TABLA 8 FODA DE DESARROLLO ECONÓMICO FINCAS	38
TABLA 9 FODA DE PRODUCCIÓN FINCAS	39
TABLA 10 COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS DEL CME	98
TABLA 11 COSTOS Y GASTOS FÍSICOS DEL CME	99

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad, realizar un diagnóstico de la situación actual del emprendedurismo en el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos; tomando en cuenta que todo emprendimiento nace de una idea que por diversas razones, despierta en una o más personas el interés suficiente para embarcarse en un arduo e incierto viaje que tiene como objetivo hacer realidad dicha idea. Gracias a las posibilidades que brinda la tecnología, no siempre es necesario contar con suficiente dinero para emprender un negocio; pero ciertos elementos, tales como la voluntad, la perseverancia y la determinación, siguen siendo indispensables.

En la actualidad, el emprendimiento en el municipio ha ganado gran importancia debido la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica; ya que existen altos niveles de desempleo y baja calidad de empleos existentes. Para fomentar el emprendimiento se necesita cultivar tanto destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes de nuevos empresarios, como también condiciones idóneas de recursos técnicos y económicos que sólo se consiguen a través de la capacitación profesional.

Como respuesta a las necesidades que aqueja la población, se establece el plan de acción de la propuesta de la creación de un Centro Municipal de Emprendimiento (CME) en la municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta; que tenga como objetivo, promover los emprendimientos locales, generar nuevos conocimientos de manera continua e integrarse de manera sistémica con su entorno y reuniendo personal altamente calificado que brinde asesoría gratuita a toda persona emprendedora que busca trabajar para alcanzar sus sueños. Siendo un espacio de innovación e integración de la comunidad emprendedora y empresarial; apoyando en el crecimiento y desarrollo con un acercamiento a nuevas tecnologías que contribuyan a generar una mayor participación de los procesos sociales y ejecutando acciones conjuntas, con el propósito de dar respuesta a los problemas estructurales de la comunidad, como es el desempleo, la desocupación, el alto grado de incertidumbre frente a la realidad y la falta de oportunidades para el desarrollo económico y social.

RESUMEN EJECUTIVO

Capítulo I Diagnóstico de la situación actual del emprendedurismo en el municipio

Se realizó un diagnóstico detallado en el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, en el cual se enmarcan como problemas principales:

1. La falta de instituciones que apoyen a personas emprendedoras y a la producción, que puedan proporcionar programas, instrumentos y herramientas orientados al desarrollo económico local y al fortalecimiento de las capacidades de innovación.
2. La pobreza, que se relaciona con las escasas oportunidades de acceso a bienes materiales y servicios.
3. Poca infraestructura, que es un elemento que se considera necesario para la creación y funcionamiento de una organización.
4. Falta de servicios públicos como lo es la energía eléctrica, la educación y la salud, que trae como consecuencia que las personas no puedan satisfacer sus necesidades a totalidad.

Capítulo II Desarrollo del plan de acción

Se propuso crear un centro municipal de emprendimiento (CME), el cual es un programa que busca difundir la cultura de emprendimiento, con el respaldo de la municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, del departamento de San Marcos, debiendo reunir un personal altamente calificado que brinde asesoría gratuita a toda persona emprendedora que busca trabajar para lograr un mejor desarrollo.

El objetivo del CME es ser una institución que permita orientar, incentivar y promover una cultura emprendedora y empresarial, con base en la valoración del talento humano y el desarrollo de la creatividad, la competitividad e innovación, promoviendo una asociatividad de los emprendedores y empresarios.

Las funciones del centro municipal de emprendimiento serán: La orientación a los emprendedores, apoyo para los creadores de empresa y el fortalecimiento del entorno para la creación de nuevas empresas.

Capítulo III Acción

El (CME) trabajará bajo tres ejes principales: Eje 1 Investigación y desarrollo: Se levantan líneas base de información del emprendedor y el emprendimiento local, así como el impacto de programas de fomento al emprendimiento, ya que las razones que mueven a cada emprendedor suelen ser diferentes y muy personales. Requiere,

al mismo tiempo un gran esfuerzo y compromiso. Porque una de cada dos nuevas empresas que se crean, desaparecen en su primer año de existencia.

Eje 2 Negocios: Las acciones de sensibilización y el fortalecimiento de las capacidades en el campo del emprendimiento son esenciales para fomentar la creatividad y contribuyen al crecimiento de las industrias culturales y del desarrollo sostenible. Es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización.

Eje 3 Innovación Social: Se refiere al uso de datos en una empresa para facilitar la toma de decisiones. Abarca la comprensión del funcionamiento actual de la empresa, como la anticipación de acontecimientos futuros, con el objetivo de ofrecer conocimientos para respaldar las decisiones empresariales.

Estrategia metodológica: Preparación del personal que atenderá el (CME) y sensibilización a la comunidad: El proceso de atención al emprendedor, exige que el asesor que preste su servicio, cuente con un alto nivel de conocimiento en el proceso de asesoría y acompañamiento a las unidades económicas y MiPyMES, además lidere los procesos de capacitación, asesoría empresarial y acompañamiento administrativo y financiero al empresario o emprendedor.

Implementación de modelo de atención integral al emprendedor y al empresario: Acorde con el componente de evaluación de la municipalidad del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, se formularán herramientas de evaluación del impacto en aspectos cuantitativos y cualitativos, al tiempo que se construirán propuestas y recomendaciones a seguir en futuras etapas del proyecto.

Fortalecimiento empresarial a unidades económicas y MiPyMES: Fortalecimiento de las unidades económicas existentes y generación de estrategias de acompañamiento a la creación de nuevas unidades, acorde con la vocación económica del municipio. La inserción de las unidades económicas y MiPyMES tienen una cantidad de circunstancias que permiten que las oportunidades de mantenerse en el mercado cada vez sean más difíciles. Por ello se considera que toda organización tiene problemas empresariales sin los métodos y soluciones prácticas que ayuden a solucionar dichas dificultades y que esto redunde en la pérdida de empleo y la autoestima de las personas y comunidades.

Capítulo IV Evaluación

Desarrollar un proyecto en toda su magnitud (técnica, económica y financiera), permite a un inversionista tener una base más sólida a la hora de tomar una decisión sobre si debe o no emprender en un negocio.

Mediante esta materia el emprendedor podrá desarrollar las competencias necesarias para elaborar un proyecto de inversión en sus diferentes etapas, hasta alcanzar un nivel de factibilidad técnica, económica y financiera.

Los nuevos retos sociales, la desigualdad y la pobreza, muestran al emprendimiento como un dinamizador de la actividad empresarial, en el cual se promueve el pensamiento creativo e innovador que se traduce en la creación de propuestas que contribuyen a cambios positivos en la sociedad. Es así, como la práctica en emprendimiento es un espacio que permite la aplicación de conocimientos y el desarrollo profesional y personal, a través del análisis de oportunidades y necesidades de los proyectos de emprendimiento que generen valor e impacto para el emprendedor y la comunidad.

PALABRAS CLAVE

Emprendedurismo, cultura emprendedora, tejido empresarial, ferias empresariales, escuela de emprendimiento, incubación, pre-Incubación, post-Incubación, innovación, sensibilización, sostenibilidad, asistencia técnica, marketing estratégico.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL EMPRENDEDURISMO EN EL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA

1.1. Formulación del problema

Recientemente en la municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta del departamento de San Marcos se formuló la propuesta de implementar una unidad de desarrollo económico municipal, que tendría como función principal, establecer mecanismos permanentes y sostenidos de información, coordinación, cooperación y articulación entre municipalidad y comunidades.

Es por ello que se tomó la decisión de realizar un diagnóstico de la situación actual del municipio en relación al emprendedurismo, que permita establecer cuáles son las necesidades más importantes con las que cuenta la población, considerando que es un tema de suma importancia para el desarrollo de la sociedad. Determinando que uno de los principales problemas que se han diagnosticado entre los pobladores del municipio, es la falta de capacidad al momento de emprender un proyecto o negocio y como lograr su ejecución; ya que la mayoría de los proyectos o ideas de trabajo que son planificados en las aldeas o comunidades suelen solo quedarse en ideas, y por tanto no se ponen en marcha, por la falta de apoyo técnico, asesoría y capacitaciones constantes.

Es así como surge la idea de buscar una propuesta más actualizada, eficiente e innovadora, que pueda ayudar a contribuir en el desarrollo de las comunidades, generando más oportunidades de trabajo para las personas emprendedoras y con deseos de superación; la cual es la creación de un Centro Municipal de Emprendimiento (CME), que es un programa que busca difundir la cultura de emprendimiento, con el respaldo de la Municipalidad, reuniendo personal altamente calificado que brinde asesoría gratuita a toda persona emprendedora que busca trabajar para alcanzar sus sueños. La alta calidad de sus contenidos están basados en métodos desarrollados y probados alrededor del mundo, dotando así a todo aquel que ingrese al programa de las herramientas necesarias para ordenar sus ideas y ponerlas a prueba.

1.2. Recopilación de datos del municipio

Datos generales

San Rafael Pie de la Cuesta (San Rafael: en honor a San Rafael Arcángel. Pie de la Cuesta: por su ubicación geográfica) es un municipio del departamento de San Marcos de la región sur-occidente de la República de Guatemala. El municipio celebra su fiesta titular del 14 al 25 de octubre en honor a su patrón San Rafael Arcángel, y los pobladores escogen una reina para conmemorar la fiesta.

El municipio de San Rafael Pie de la Cuesta fue fundado el 4 de enero de 1850 pero también existen documentos que dicen que en realidad se fundó el 5 de enero, por medio de Acuerdo emitido por el Gobierno Central con fecha 29 de febrero del mismo año.

Actualmente desarrolla una economía variada, principalmente el cultivo de café, con alto potencial turístico, dado sus innumerables recursos naturales y la cultura hospitalaria de su gente, desde 1980, agregado el atractivo de ser unos de los pocos lugares en donde se puede apreciar al quetzal, el ave símbolo en su hábitat natural. Cuenta con infraestructura hotelera de primer nivel, comida, variedad, costumbres y tradiciones.

1.2.1. División política

El municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, está formado por 7 aldeas 10 caseríos y 25 fincas particulares.

1.2.2. Aldeas

Feria, Patí, Sonora, Cháyen, El Naranjo, Peña Flor y la Trinidad.

1.2.3. Caseríos

El Nance, Palo Quemado, Nueva Libertad, La Loma, Las Palomas, San José La Unión y La Libertad, Nuevo Platanillo, Nueva Reforma, Nuevo San Rafael.

1.2.4. Fincas

María Bonita, El Platanillo, Santa Julia, El Zapote, El Zepelín, Merceditas, Piamonte, Nivea Luz, Armenia, Andalucía, El Panorama, Lorena, San Adrián, Santa

Cristina, La Ceiba, El Prado, El Grama, El Edén, Villa Alicia, El Vergel, El Pilar, La Marina, El Niáraga, San Martín, y Las Rosas de Okland.

1.2.5. Localización

El municipio de San Rafael Pie de la Cuesta se encuentra ubicado al sur-este de la cabecera departamental de San Marcos, limitando al norte con el municipio de San Pablo (comunidad agraria el porvenir, y parcelamiento el Matazano). Al sur con el municipio de el tumbador (finca Australia). Al oriente con los municipios de Palo Gordo (aldea fraternidad) y San Marcos. Al poniente con el municipio de San José el Rodeo y San Pablo (caserío el Quetzalí). La distancia a la ciudad capital es de 275 kms por la ruta del altiplano y 300 kms por la ruta costera. La distancia a la cabecera departamental es de 25 kms; la distancia a la Frontera el Carmen es de 32 kms.

La altura del municipio, es de 1,039 metros sobre el nivel del mar. Su temperatura es templada, por estar ubicado en la boca costa, tornándose ligeramente frío en la época lluviosa. La precipitación pluvial es de 2,300 mm anualmente y durante el invierno las lluvias son copiosas, distinguiéndose claramente solo las estaciones de invierno y verano. El número de habitantes del municipio, según estimaciones de población del instituto nacional de estadística hasta el año 2,002 era de 13,735 habitantes, de los cuales del sexo masculino hay 6,988 y del sexo femenino 6,747, lo cual da una densidad de 116 habitantes por km².

1.2.6. Zonas de vida

El municipio cuenta con diversidad de zonas de vida ecológica, según la ubicación geográfica, por ejemplo: En aldea Feria se cuenta con un ambiente nuboso, debido a su altura, contando con áreas que no han sido explotadas comercialmente, encontrando una biodiversidad, contando con recursos hídricos en abundancia, tales como: Río Cabúz, Río Ixpil, Río Cháyen, Río Mopa, El Chorro, Río Talza, El Cangrejo, El Xixal y El Mariscal; encontrándose dentro de estos recursos: Las Cataratas del Niáraga, que se ubican en la finca del mismo nombre y tienen una altura de 100 metros, contando también con las cataratas sobre el Río Talza con una altura de 150 metros ubicadas en Aldea la Trinidad.

Clasificación de las zonas de vida:

La biotemperatura: (puede calcularse sumando las temperaturas sobre 0 grados hasta 30 grados centígrados de cada mes y se divide entre 12).

Estas temperaturas se toman ya que se consideran que debajo de cero grados centígrados y sobre treinta grados centígrados no existe vida vegetativa activa.

Se refiere al total promedio anual de agua expresada en milímetros expresada en la atmosfera ya sea como lluvia, nieve, granizo.

Humedad: está determinada por la relación entre temperatura y precipitación.

Según la clasificación de L. H. Holdrige, el municipio se ubican en la zona de vida bosque muy húmedo subtropical calido con una biotemperatura promedio de 18° centígrados y una humedad relativa del 30% y un porcentaje de 50% de días claros (183 días al año), los vientos que predominan soplan del noreste y son muy moderados.

Hidrografía: El municipio se encuentra bañado por los siguientes ríos: Río Blanco, El Naranjo, Manila, Cabuz, Ixlamá, Mopa, Canhuitz, Ixpil, Palojonoj, Chayen, La Cruz, Mariscal Saleyero, El Chorro, Las Palomas, Talza. Riachuelos: Cantarrana, Feria, Niágara, Gramal, El Campamento, El Vergel, La Costa, San Miguel, Palma Real, Arroyo El Bojonal.

1.2.7. Clase de suelos

Los suelos del municipio son variados, aunque predominan los suelos de la clase agrologica VII de la serie Suchitepéquez poco arcillosos, permeables, aptos para la agricultura en el sur y en el norte tienen una mayor vocación forestal, su suelo es arcilloso en la parte alta.

Textura: Franco arcilloso en la parte baja.

Consistencia: su consistencia en la región alta es laminar, y arcilloso, en la parte baja.

1.2.8. Relieve y topografía

Los relieves son pendientes y ondulados, la mayor parte del terreno es montañoso e irregular, con gran cantidad de cerros, y hondonadas. El perfil del suelo en estos municipios es muy quebrado especialmente en la parte norte, con pendientes superiores al 25% aunque a medida que se avanza hacia el sur, la pendiente se suaviza.

1.2.9. Vías de acceso

Atraviesa el municipio la ruta número uno que viniendo de la ciudad fronteriza de Malacatán conduce a la cabecera departamental de San Marcos, ésta carretera se encuentra totalmente asfaltada, tocando los siguientes lugares del municipio: Caserío Nuevo San Rafael, finca La Ceiba, caserío Palo Quemado, caserío El Nance, cabecera

municipal y Aldea Feria. Existen diversos medios de transporte extra urbano cubriendo desde la cabecera departamental a la ciudad de Malacatán y de este municipio a la ciudad de Guatemala, siendo las siguientes empresas: Transportes Marquensita, Shecanita, San Pedrana, Lorena, Santa Cruz, rutas Guillen, La Patoja, Santa Elena; estos últimos tienen ruta hacia el municipio del Tumbador San Marcos y Coatepeque del departamento de Quetzaltenango. Se cuenta con servicio de transporte extra urbano de San Rafael a la ciudad capital de Guatemala, pasando por todos los puntos intermedios de la costa sur, por medio de los transportes rápidos del sur. Entre los medios de comunicación también se cuenta con servicio telefónico nacional e internacional y servicio de correo nacional.

El municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, se comunica de la siguiente manera: De la cabecera departamental por la ruta nacional 12 es asfaltada, en la actualidad se encuentra en construcción todo el tramo carretero de San Pablo, San Rafael Pie de la Cuesta y San Marcos, los trabajos llegan hasta El Boquerón del municipio de Esquipulas Palo Gordo. Para ingresar a la cabecera municipal de San Rafael Pie de la Cuesta, hay dos entradas principales en buenas condiciones que permiten un tráfico fluido, tanto para los buses extraurbanos y del municipio.

1.2.10. Recursos físicos

- Municipalidad
- Mercado municipal
- Centro de salud
- Salón municipal
- Cementerio municipal

Escuelas primaria y preprimaria

- Escuela Oficial Urbana Para Niñas.
- Escuela Oficial Urbana Para Varones.
- Escuela Oficial Urbana para Párvulos
- Escuela Urbana PRONADE de Cantón Mariscal I
- Escuela Oficial Rural Mixta Caserío el Nance.
- Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Palo Quemado.
- Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Nueva Libertad.
- Escuela Oficial Rural Mixta Caserío La Loma Italia.
- Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Las Palomas.
- Escuela Oficial Rural Mixta Caserío San José La Unión
- Escuela Oficial Rural Mixta Caserío La Libertad.
- Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Feria.

- Escuela Oficial Rural Mixta Aldea La Trinidad.
- Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Patí.
- Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Peña Flor.
- Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Sonora.
- Escuela Oficial Rural Mixta Aldea El Naranjo.
- Escuela Oficial Rural Mixta Jornada Matutina Aldea Chayen.
- Escuela Oficial Rural Mixta Jornada Vespertina Aldea Chayen.
- Escuela Privada Rural Mixta Fca. La Ceiba.
- Escuela Privada Rural Mixta Fca. Santa Julia.
- Escuela Privada Rural Mixta Fca. El Platanillo.
- Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Nueva Reforma.
- Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Nuevo Platanillo.
- Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Nuevo San Rafael.
- Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Las Palmas, Aldea Cháyen

Secundarias

- Instituto Nacional Mixto de Educación Básica
- Instituto Básico Por Cooperativa Aldea el Naranjo.
- Telesecundaria Aldea Chayen.
- Telesecundaria Aldea Feria
- Telesecundaria Aldea Patí.

Diversificado

- Instituto Particular Mixto “Miguel Ángel Asturias”

Academias de mecanografía

- San Rafael
- Del Valle
- Minerva
- Maya (de aldea Chayen)
- El Naranjo (de aldea El Naranjo)

1.2.11. Profesiones u oficios

Se cuenta con médicos, abogados, ingenieros, arquitectos, enfermeros, maestros, policías y bomberos. (Mazariegos, 2004).

1.3. Descripción de actividades

1.3.1. Empresarial

- Empresas que cooperan en el abastecimiento y comercialización

Se refiere a gremios, empresas, asociaciones, cooperativas que participan en la búsqueda de mercados justos para los productos locales, además de brindar apoyo en el reabastecimiento de insumos para la producción. En la actualidad no existe ningún apoyo de este tipo al empresario/productor, pero de crearse una comercializadora estaría en la capacidad de abrir nuevos mercados y de brindar capacitación a quienes deseen alcanzarlos. Podría ser el primer paso para transformar a los productores locales de café en exportadores, ofreciendo mejores precios que el de los mercados intermediarios y creando una cartera de clientes que darían poder de negociación a los clientes o socios de esta comercializadora.

Las ganancias obtenidas de la compra-venta de café, capitalizaría a los productores y mejoraría sus niveles de producción.

- Empresas con presencia local y externa

Se refiere a la participación de los productores locales en mercados alternos al local, lo cual indica que se han enfrentado a retos de planificación de la producción, el cumplimiento de requerimientos o estándares en la estrategia de comercialización de productos. Sin embargo, son únicamente las fincas y sus beneficios quienes tienen acceso a mercados externos el resto de la población económicamente activa vende sus productos y/o servicios a intermediarios que no representan retos en calidad, pero tampoco buenos beneficios.

Para estimular la participación de pequeños y medianos productores en mercados externos habrá que fortalecer su organización y luego promover la asociatividad para eliminar a intermediarios quienes obtienen un mayor margen de ganancia.

- Nivel de organización de gremial de empresarios

Los finqueros y jornaleros representan el mayor porcentaje de empresarios los primeros y trabajadores los segundos, ninguno de los dos se encuentra organizado. La organización de este sector productivo por medio de asociaciones mejoraría la participación de los mismos en la toma de decisiones que afecten al municipio o a los intereses de éste gremio, por otro lado ayudaría a establecer rangos de precios para la venta de cosechas y atraería el apoyo de ONG e instituciones interesadas en apoyar a productores organizados.

- Empresas locales con tecnología actualizada

Los pequeños negocios, las ventas de alimentos, las fincas cafetaleras, utilizan una tecnología del siglo XX y muchas aun del siglo XIX que para sus procesos de producción como lo es el beneficiado de café en su mayoría si es aplicable, las otras empresas especialmente las de servicio en un 95% no aplican tecnología de punta a sus procesos, muchos de los procesos productivos utilizan técnicas del siglo XIX, el café todavía en su mayoría se seca en patios de torta de cemento incluso en la carretera asfaltada, no existe acceso a tecnología de producción, ni de reingeniería de procesos.

1.3.2. Económica

La dimensión económica describirá las principales actividades que realizan los habitantes del municipio con el propósito de satisfacer sus necesidades más ingentes, dada la estructura económica del municipio, donde efectivamente encontraremos que las actividades productivas de los habitantes, están relacionadas en su mayoría en el sector primario, un ínfimo sector secundario y un crecimiento del sector terciario, dada la propensión en la apertura de negocios y empresas dedicadas al comercio por menor y mayor de productos de consumo diario, productos de ferretería, el municipio tiene un potencial ecoturístico y es en esta línea donde se asienta la posibilidad de orientar el desarrollo del municipio y otros servicios varios que de acuerdo a cada ítem analizaremos de manera más exhaustiva.

La población económicamente activa (PEA) ocupada de acuerdo a los diferentes sectores productivos de la economía del municipio se aglutina en el sector primario de la agricultura, caza y silvicultura con un 62.45%, lo que demuestra como a través de la ocupación de la población el municipio es una expresión de subdesarrollo que no logra incrementar su participación en el sector industrial que solo representa un 5.97% de la PEA ocupada, sin embargo la actividad se remite a talleres de carpintería, elaboración de muebles de sala y comedor, el tueste de café en la finca Merceditas, que elabora café orgánico de altura. El sector servicios representa un porcentaje significativo en comercio por menor y mayor con un 10.17%, servicios comunales, sociales y personales 5.33%.

- Remesas familiares

No se pudo determinar el monto de las remesas recibidas en el municipio, sin embargo, en los talleres efectivamente se manifestó que un número significativo de los pobladores han viajado a los Estados Unidos de Norteamérica y el fruto de las remesas se invierten en la construcción de viviendas y los gastos de educación de los hijos.

- Desarrollo productivo

Fortalecimiento de la base productiva y valor agregado de la misma con obras de infraestructura económica productiva facilitan la producción agraria, transformación y comercialización de productos alimentarios y agroindustriales y dan soporte de manera sostenible a los gobiernos locales en el intento de formular políticas públicas para promover el desarrollo económico local, en la actualidad el municipio de San Rafael pie de la Cuesta, cuenta con un gobierno municipal abierto a impulsar acciones encaminadas a mejorar las condiciones económicas de los habitantes del municipio, en ese contexto el apoyo al ecoturismo ha sido manifiesto en los últimos años, mejorando los accesos y las condiciones infraestructurales de las comunidades del municipio, por otra parte la iniciativa privada local contribuye a mejorar el clima de negocios del municipio para un ser centro de prestación de servicios con restaurantes, hoteles y centros de recreación a las orillas de la ruta nacional 12 que conduce de San Marcos al municipio de Malacatán. La integración de los fabricantes de muebles de sala y comedor, los carpinteros y artesanos.

La producción del municipio de acuerdo a información suministrada por el IV censo nacional agropecuario 2003, en los cultivos permanentes y semipermanentes ubica al municipio como productor de café, aguacate, frutales deciduos y frutales propios de la zona costera como naranjo, plátano etc., y la producción de cultivos tradicionales como maíz, frijol negro haba y papa, en su mayoría son para el autoconsumo y los excedentes para venderlos en la plaza de los días domingo en el moderno centro comercial del municipio.

La actividad de minería no se evidencia en el municipio de manera fuerte, específicamente en la extracción de arena en los ríos para el sector construcción tanto del municipio, como la demanda de la cabecera departamental de San Marcos y el municipio de San Pedro Sacatepéquez, que se constituyen como los mayores demandantes.

El motor económico del municipio lo constituyo el café, el municipio durante el auge del café fue muy próspero y con mucha actividad económica dada la cantidad fincas que en su mayoría rodean a la cabecera municipal del municipio, al decaer la demanda del café en los mercados internacionales como consecuencia de las excesivas cosechas de Brasil y la incorporación de muchas economías a la producción del café marcó tendencia hacia la baja, en los precios, al final esto se tradujo en menores fuentes de empleo, aumento del desempleo porque las fincas fueron disminuyendo paulatinamente sus áreas de producción. En suma, el motor que sustento la economía local, se desplomo, en consecuencia muchos de los habitantes tuvieron que emigrar hacia los Estados Unidos, otros a fincas del soconusco. Sin embargo en la actualidad se apuesta a que el municipio posee potencial ecoturístico y

en ese contexto, la proliferación de empresas pequeñas a lo largo de la infraestructura vial para la compra de frutas, desayuno y pueda disfrutar de un café orgánico de altura que produce la región, visitar el bosque municipal donde anida el Quetzal y poder disfrutar de la biodiversidad que ofrece el lugar, hacia estas actividades económicas se orienta lo que puede en el corto plazo constituirse como el motor económico que diversifica y coloca en una situación de competitividad al territorio del municipio.

1.3.3. Social

- **Salud**

El municipio cuenta con un centro de salud en la cabecera municipal y tres puestos ubicados en el caserío Nuevo San Rafael, aldea Chayen y el Naranjo. Así también funciona una delegación del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), que atiende a los afiliados al seguro del área; sobre todo en los tiempos de auge del café, ya que el municipio fue prospero en este tipo de actividad económica por estar rodeado de fincas cafetaleras.

Algunos indicadores que tienen como fuente la sala situacional actual del área de salud del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta son los siguientes:

La población tiene un esperanza de vida de 64 años tanto para hombre como mujeres, aunque de acuerdo a la versión de los actores sociales a los talleres la tendencia es hacia aumentar la esperanza de vida, dada la cantidad de personas de la tercera edad que rebasan dicho promedio, por otro lado el crecimiento de la población se ubica en 34.4 nacidos por mil, lo cual representa una tasa alta propia de las sociedades subdesarrolladas que no planifican ni dimensionan la cantidad de recursos que deben disponer para satisfacer las necesidades de los niños y niñas que vendrán a futuro a ejercer mayor presión sobre la prestación de los servicios de salud pública en el municipio.

El municipio carece de infraestructura en materia de salud, no tiene un hospital, los pacientes se remiten al centro de salud y los pacientes con problemas de salud agudos se remiten o bien al hospital regional de la cabecera departamental de San Marcos, o al hospital regional del municipio de Malacatán. En el centro de salud dispone de un médico y 4 enfermeras para atender a toda la población del municipio, 20 promotores de salud con presencia en todas las comunidades y la participación de comadronas que son capacitadas por las unidades de salud para prestar un mejor servicio en la atención de partos. Existen cinco clínicas privadas, 8 farmacias y un laboratorio clínico.

- **Seguridad ciudadana**

San Rafael pie de la Cuesta cuenta con subestación de policía nacional civil con 13 agentes asignados, es decir un policía por cada 1,170 habitantes, una radio patrulla y cinco juntas de seguridad ciudadana, que colaboran con las autoridades locales y policiales, en la actualidad no manifiesta condiciones de peligro, se cometen algunas faltas derivadas de consumo de bebidas, no así manifestaciones de grupos delincuenciales organizados.

Se planteó por parte de los actores que la violencia intrafamiliar es perceptible y que no se denuncian los casos a las autoridades correspondientes.

- Seguridad alimentaria y nutricional

Significa para un municipio la posibilidad de acceder a satisfactores que cumplen con los requerimientos de calorías y proteínas que debe consumir una persona para gozar de una salud física y mental, porque las condiciones sociales y económicas se lo permiten. El municipio de San Rafael pie de la Cuesta posee una economía de subsistencia, caracterizada por el cultivo de granos básicos, frutales y café que de acuerdo a los resultados de riesgo a inseguridad alimentaria y nutricional por municipio en el departamento de San Marcos, manifiesta resultados preocupantes. Del total de las 19 comunidades; 16 están en alto riesgo de inseguridad alimentaria y 2 en medio riesgo, y tres de las comunidades esta sin riesgo, es el caso de aldea El Naranjo, Nuevo Platanillo y Nuevo San Rafael.

Existe de esa cuenta preocupación en la actualidad por parte de las autoridades municipales, para reducir estas carencias, impulsando el desarrollo económico local a través del ecoturismo y actividades económicas derivadas, vigilar el estado nutricional de los grupos familiares, impulsar la lactancia materna, vigilar y controlar el enriquecimiento y fortificación de los alimentos, regular, vigilar y controlar los alimentos.

- Educación

La educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana, el conocimiento de la realidad y la cultura, desde otra perspectiva podemos concebir la educación como la capacitación y calificación del recurso humano, para desarrollar las destrezas y habilidades que lo calificarán para enfrentar la realidad objetiva, dotados de mejores condiciones físicas y mentales para buscar su desarrollo y bienestar personal, a continuación tratamos de determinar la cobertura y los niveles de educación que se sirven en el municipio, las dinámicas de la comunidad estudiantil para ser beneficiados de este derecho establecido en artículo 71 de la Constitución Política de la República.

Todas las comunidades del municipio tienen su correspondiente escuela sobre todo en el nivel primario, en el año de 2008 se tuvo una matrícula significativa de acuerdo a la información suministrada por la Dirección Departamental de Educación (DIDEDUC) en el departamento de San Marcos, en nivel parvulario funcionan 19 establecimientos, 26 escuelas de nivel primario, 5 básicos y únicamente un establecimiento de nivel diversificado, el Instituto Privado Mixto Miguel Ángel Asturias, que sirve carreras tradicionales como perito contador y secretariado comercial, ante la carencia de oferta educativa en el nivel diversificado se genera la migración educativa de los estudiantes hacia municipios como Malacatán y las ciudades de San Marcos y San Pedro Sacatepéquez.

1.3.4. Ambiental

La dimensión ambiental se basa en las distintas formas en que el ser humano se ha relacionado a través del tiempo con su medio natural; ya sea para satisfacer sus necesidades primarias: alimentación, vestido, vivienda, salud; ya sea para admirarlo, adorarlo, conocerlo, modificarlo; o para explotarlo, protegerse de él en la medida que dimensiona el deterioro que el hombre provoca con sus actividades de subsistencia y desarrollo. El municipio de San Rafael Pie de la Cuesta no escapa a este tipo de dinámicas de la población y su relación con el ambiente que provee el territorio en la búsqueda de satisfactores que permitan su crecimiento y bienestar.

Determinar las condiciones ambientales en las que se encuentra el municipio, serán importantes para determinar las iniciativas que hay que implementar para la conservación, preservación y uso de racional de los recursos de un municipio que al parecer nada detiene la expansión de las comunidades y la presión que se ejercerá en el suelo, el recurso hídrico, las condiciones físicas del territorio para analizar el riesgo, la generación de desechos sólidos y líquidos.

- **Clima**

La temperatura templada es la que predomina en el municipio (18 grados centígrados), aunque existen partes con temperaturas frías, propias de los caseríos colindantes con San Marcos y San Pedro Sacatepéquez, hasta las temperaturas cálidas en la región que colinda con San Pablo, el Rodeo y el Tumbador donde se han llegado a experimentar temperaturas del orden de los 30º centígrados en la época estival. La temperatura promedio va de los 18 a 25 grados.

El municipio presenta niveles de lluvia importantes, aproximadamente 10 meses del año. Los meses más húmedos se encuentran comprendidos de Marzo a Diciembre y los más secos enero y febrero. Se estima una precipitación media anual dentro del rango de los 4,500 a 5,000 milímetros cúbicos.

- Fuentes de agua

El municipio se caracteriza por disponer de suficiente recurso hídrico, de acuerdo al taller de mapeo participativo la municipalidad es propietaria de cuatro fuentes, que suministran agua para el casco urbano, aldea Patí y aldea Feria; aldea Santa Julia es propietaria de la fuente que utilizaba el caserío Palo Quemado, finca Piamonte, para el caserío San José La Unión, aldea Feria para el consumo de caserío El Nance, finca Noche Buena para satisfacer la necesidad de aldea Trinidad, finca Armenia para caserío Nueva Libertad, hay comunidades con sus propias fuentes, tal es el caso de finca Panorama, Finca El Platanillo y aldea Peñaflor. Los arreglos sobre el uso del agua, han sido entre la municipalidad y las comunidades beneficiadas, negociando con los propietarios de las fuentes, La gestión integrada del recurso hídrico es un tema pendiente que empieza visualizarse por parte de las autoridades municipales.

El territorio de San Rafael Pie de la Cuesta, está ubicado en las micro cuencas del río Cabuz y el río Mopa que atraviesan el territorio del municipio, tiene zonas de recarga hídrica sin cobertura en la parte alta del municipio que representan 27.9 kilómetros cuadrados del territorio.

- Minerales existentes

Montañas solo existen en finca Santa Julia y Rosas de Oakland. En el municipio representa el 5% de su extensión ya que el bosque es nuboso.

- Orografía

El municipio mismo es parte de la Sierra Madre, y se localiza al pie de las montañas volcánicas que pertenecen al complejo tectónico del volcán de Tajumulco.

- Saneamiento ambiental

El municipio carece de un plan para la conservación del ambiente, es notoria la proliferación de basureros clandestinos a la orilla de las vías y cerca de las comunidades, en realidad se necesita pensar en una planta de tratamiento de desechos líquidos y sólidos, para mermar la cantidad de basura que se genera todos los días, especialmente los sábados y domingos que son días de plaza. El uso de agroquímicos es frecuente en toda el área de producción tanto en café, como en los cultivos tradicionales, los desechos van a parar a los ríos, que contamina las cuencas y afectan la capacidad de fertilidad del suelo.

El avance de la frontera agrícola definido como la pérdida de áreas boscosas como consecuencia de la ampliación de los centros poblados y por el uso de las tierras para incorporar otros cultivos, se visualiza por parte de los actores sociales en el área

de Nuevo San Rafael y la Ceiba por la incorporación de tierras con el cultivo de chile pimiento, tomate y cebolla que se exporta a la hermana república del El Salvador.

1.3.5. Tecnológica

- Medios de comunicación

Actualmente se cuenta con el servicio de teléfonos públicos y locales, celulares de las empresas Tigo y Claro, la empresa movistar no tiene cobertura en el municipio.

- Emisoras de Radio

Radio la voz de San Rafael, radio Poder, radio Visión y radio la Cafetalera, todas con una cobertura municipal y con características de radio comunitarias.

- Empresas de cable

Empresa de cable Calderón en aldea Chayen, cablevisión Remo en el área urbana, cablevisión Gunez de Malacatán. Se caracterizan por brindar un servicio con varios canales extranjeros y una programación local con noticias del municipio, especialmente el cable de Malacatán.

- Diarios

Nuestro Diario, Prensa Libre, Al Día; todos los días circula por la principales calles con voceadores autorizados, se editan revistas para la fiesta del pueblo.

- Agencia de correos

Brinda la atención al cliente para los siguientes servicios: transmisión de mensajes por medio de radio, envío y recepción de correspondencia a nivel nacional e internacional, y venta de sellos postales. (Ramirez, 2008).

1.4. Información de la municipalidad

La municipalidad cuenta con varias oficinas municipales las cuales contribuyen a un mejor funcionamiento municipal, sin embargo se detectó que no cuenta con una oficina que se enfoque en el desarrollo económico de las diferentes comunidades del municipio, como también no existe presupuesto ni programas específicos que puedan ayudar a elevar los niveles productivos de las comunidades y por ende del municipio.

1.4.1. Concejo municipal

El concejo municipal es, habitualmente, el órgano que compone, junto al alcalde, el la corporación municipal, esta es la encargada de ver y tratar los problemas de la población dándole una solución, es por donde pasan los proyectos de dicha comunidad. Un concejal es un miembro electo de la administración política de los municipios. Éstos forman el órgano colegiado que ejerce de gobierno municipal.

1.4.2. Alcalde municipal

El alcalde es un cargo público que se encuentra al frente de la administración política del municipio. Tiene a su cargo las decisiones de la comunidad para verificar que proyectos son factibles y ponerlos en marcha, como también liderar las políticas públicas que tengan una premisa para el desarrollo de la economía local mediante un programa o proyecto.

1.4.3. Secretaria municipal

Es la encargada de dirigir las actividades de secretaría administrativa del alcalde y del concejo.

Otras de sus funciones son transcribir las resoluciones del alcalde, acuerdos del consejo, velando por su cumplimiento. Redactar los oficios, decretos, circulares y comunicaciones externas que se le encomienden. Mantener un archivo actualizado con todas las publicaciones relacionadas con la administración comunal. Tramitar los nombramientos y renunciaciones del personal municipal. Dirigir, coordinar y controlar la mantención, seguridad, aseo y ornato de las dependencias municipales. Administrar los servicios generales y menores de apoyo de la gestión municipal.

1.4.4. Alcaldes auxiliares

Son personas representantes del órgano ejecutivo que se sitúa al frente del gobierno local de una pedanía o sindicatura siendo éstas entidades sub municipales. El alcalde auxiliar vendría a ser el alcalde de un núcleo de población, generalmente rural y de pequeño tamaño, para llevar los problemas de la población y así tener un mejor manejo de la comunidad.

1.4.5. Servicios públicos

Los servicios públicos son actividades desarrolladas por la municipalidad con el fin de satisfacer una necesidad social determinada la comunidad. Los servicios públicos son el conjunto de actividades y prestaciones permitidas, y que tienen como finalidad responder a diferentes imperativos del funcionamiento social, y, en última instancia, favorecer la realización efectiva de la igualdad y del bienestar social, ya que los costes corren a cargo del estado. Entre los servicios públicos están, la luz, el agua, los drenajes, el tren de aseo etc.

1.4.6. Juzgado de asuntos municipales y tránsito

El juzgado de asuntos municipales y tránsito, es el órgano legal encargado de velar porque se cumplan las leyes de observancia general, las normas disposiciones y ordenanzas municipales vigentes, ejerce jurisdicción y autoridad en todo el ámbito de la circunscripción municipal de San Rafael pie de la Cuesta.

La creación del juzgado de asuntos municipales se encuentra regulada en el Artículo 259 de la Constitución Política de la República de Guatemala que establece: “Para la ejecución de sus ordenanzas y el cumplimiento de sus disposiciones, las municipalidades podrán crear, de conformidad con la ley, su juzgado de asuntos municipales.

1.4.7. Secretaria municipal de la mujer

La secretaria municipal de la mujer es la encargada de velar por las mujeres que no tiene un ingreso o un estudio, a través de proyectos de capacitación o talleres realizados por la municipalidad.

Finalmente la municipalidad es la organización que se encarga de la administración local en un pueblo.

1.4.8. Tesorería municipal

La tesorería municipal es la encargada de salvaguardar el erario municipal de sus ingresos, egresos y funcionamiento. Así como registrar en los libros o sistemas computarizados la contabilidad de los ingresos y egresos municipales, previa autorización de la Contraloría General de Cuentas, de acuerdo con las reglas contables legalmente aceptables. Rendir cuenta al concejo municipal, en su sesión inmediata, para que resuelva sobre los pagos que haga por orden del alcalde y efectuar los pagos que estén fundados en las asignaciones del presupuesto, verificando previamente su legalidad.

1.4.9. Administración financiera integrada municipal (AFIM)

Es la responsable de dirigir, planificar, organizar, administrar, supervisar y evaluar, todas las operaciones presupuestarias, contables y financieras de las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería de la municipalidad, y coordinar con las demás unidades de la organización municipal, lo relativo a la información que deberá registrarse en el sistema.

1.4.10. Dirección municipal de planificación (DMP)

Es la que coordina la elaboración de diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo municipal. También debe recolectar y ordenar la información estadística del municipio. Dos o más municipalidades también pueden asociarse para formar esta oficina (Artículo 95 y 96 del Código Municipal).

El concejo municipal tendrá una oficina municipal de planificación, que coordinará y consolidará los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio. La oficina municipal de planificación podrá contar con el apoyo sectorial de los ministerios y secretarías de estado que integran el organismo ejecutivo. La oficina municipal de planificación es responsable de producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales.

Finalmente es necesario e importante que la municipalidad esté conformada por dichas entidades que son base fundamental para el buen funcionamiento de la misma y así poder desempeñar de manera correcta todas las actividades correspondientes que ayuden a cosechar un mejor desarrollo en el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta. (DMP, 2008).

1.5. El concejo municipal y la comisión de fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales (COFETARN) como parte impulsora del desarrollo del municipio

El concejo municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos del municipio (artículo 9 del código municipal) que establece las políticas y orientaciones fundamentales de la gestión municipal en los asuntos económicos de su competencia.

Rol de la comisión FETARN: Las comisiones municipales del concejo municipal (artículo 36 y 37 del código municipal), tienen las funciones proponer las acciones necesarias para lograr una mayor eficiencia en los servicios públicos municipales y la

administración general del municipio y dictaminar sobre los asuntos de su competencia.

En el tema del desarrollo económico local, el papel de la comisión FETARN debe enfocarse a analizar, preparar y elaborar propuestas para el fomento de la economía local. A la vez dicha comisión puede constituirse en un eje de convocatoria y coordinación con los sectores y representantes relacionados con la economía local desde la plataforma del consejo de desarrollo municipal y sus comisiones de trabajo y/o con otros sectores y agentes económicos organizados.

1.5.1. Funciones de la comisión de fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales en el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta

Las funciones o tareas específicas que debe cumplir la comisión son las siguientes:

- Proponer al concejo municipal medidas de políticas, planes, programas, proyectos y una estrategia que esté orientada a promover y facilitar el desarrollo económico local y nivel municipal.
- Emitir opinión y desarrollar temas y asuntos de su competencia por encargo de la corporación municipal.
- Integrar opiniones de acuerdo a las instituciones y sectores involucrados en el tema de Desarrollo Económico Local (DEL).
- Considerar las propuestas de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE) para integrarlas en los planes.
- Participar proactivamente en la comisión de trabajo del Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE).
- Apoyar la implementación de acciones y el seguimiento de las estrategias o planes de desarrollo económico local.

1.5.2. ¿Quiénes conforman la comisión?

En los municipios pequeños e intermedios como San Rafael Pie de la Cuesta existen varias organizaciones (públicas o privadas) que tienen presencia y cumplen un mandato institucional que tiene relación directa/indirecta con el desarrollo económico; por otro lado, existen empresas y emprendedores con intereses y actividades económicas propias importantes para integrarse a la comisión. Por otro lado, en el

seno del concejo municipal de desarrollo (COMUDE) existen actores locales con representatividad reconocida que puede participar de esta comisión.

1.5.3. Organizaciones presentes en el municipio

En cada una de las comunidades del municipio se cuenta con los respectivos Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE) en todas las comunidades rurales y el COMUDE del municipio. En la cabecera municipal se encuentra el Comité de Apoyo de Los Bomberos Voluntarios, Comité Pro- Cofradía y Pro- Fiesta de los diferentes cantones, Comité de Habitat, Cooperativa Campesina de aldea El Naranjo, 3 grupos de Alcohólicos Anónimos, estación de la Policía Nacional Civil, Sub-Estación de la División de Protección a la Naturaleza (DIPRONA) de la PNC, Juzgado de Paz, Distrito de Caminos, Sub-delegación del registro de ciudadanos.

- Asociaciones de base relacionadas a actividades productivas

Cooperativa COOPICU, Grupo Gestor, asociación de microbuses, ASOMOTAX, asociación de Tuc Tuc, asociación de taxistas, asociación de comerciantes, asociación ATCON de aldea El Naranjo, cooperativa comunidad unida, aldea El Naranjo.

- Asociaciones locales relacionadas a actividades sociales, de reivindicación

ADICSA, es una asociación de campesinos con incidencia en todo el municipio. Club de leones, con participación en la cabecera municipal e influencia en todo el municipio. Fundación Angeles Guissel, quien realiza una labor social en todo el municipio.

1.5.4. Temas de trabajo de la comisión de fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales

Los temas específicos que forman parte de la agenda de trabajo de la comisión de fomento económico son:

1.5.5. En cuanto al fomento económico local

Servicios de información territorial municipal que pueda prestar la municipalidad y que permitan mejorar el clima de negocios para la inversión (por ejemplo: productos, servicios, empresas, asociaciones, infraestructura de apoyo, eventos económicos, asociativismo, apoyo a elaborar planes de negocios para proyectos de inversión productiva, etc.)

Planes y estrategias para fomentar el desarrollo económico local

- Mecanismos de coordinación publico/privado para mejorar el acceso al empleo local.
- Propuestas para orientar adecuadamente la inversión municipal a efecto de que mejore la infraestructura municipal de los servicios públicos.
- Promoción de la imagen del municipio en el ámbito regional, nacional e internacional.
- Demanda de políticas económicas nacional, específicas para apoyar el desarrollo económico local.
- Análisis de opciones organizativas (mancomunidades, agencias, asociaciones, etc.) para la ejecución de políticas de desarrollo local.
- Apoyo en el fomento de eventos económicos del municipio que favorezcan la competitividad, el clima de negocios y las potencialidades del municipio.
- Identificación y estudio de los motores de crecimiento económico del municipio y su entorno.
- Definición de criterios de decisión sobre la inversión pública municipal.

Actividades económicas del municipio

- La principal actividad económica del municipio lo constituye el cultivo del café, al cual están dedicadas la mayor parte de las tierras fértiles del mismo, debido que la altura es ideal para obtener café de buena calidad teniendo una estimación de producción anual de 30,000 quintales de café Pergamino. Contando también con extensiones considerables de cardamomo, plátano, macadamia.
- Dentro de otras actividades económicas de forma artesanal se elaboran amueblados de sala de buena calidad que se venden en distintos centros comerciales de las ciudades vecinas además existe una fábrica de calzado que vende su producto en distintos mercados del país.

Población económicamente activa

En el municipio de San Rafael pie de la Cuesta, según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística (INE) del censo 2,002, la población económicamente activa ascendía a 4,092, de esta la población ocupada era el 99,12% (4,056) y la población desocupada 0.88% (36) de la población ocupada el 76.68% son hombres y el 23.32% a las mujeres.

Dimensión económica

- Principales cultivos agrícolas

En el municipio los principales cultivos agrícolas son: café, banano, plátano y en menor escala están: maíz, frijol y miel. El ciclo de los cultivos agrícolas (época de siembra, cosecha, etc.) Los primeros cultivos son anuales y los segundos varían en el tiempo de 3 a 7 meses. Las fechas son septiembre, enero y mayo.

- Actividades forestales (conservación, explotación etc.)

En el municipio no se realiza ninguna actividad forestal, tampoco existe explotación en este campo. La única práctica de conservación se realiza en el bosque municipal ubicado en aldea la Fraternidad.

- Producción pecuaria

En el municipio existen explotaciones pecuarias únicamente familiares, se produce ganado porcino, aves de corral. Finca Armenia y finca Merceditas tiene explotaciones de ganado bovino, y producción piscícola.

- Producción artesanal

En el municipio se fabrican canastos, elaborados con tallos o carrizo de color verde, para el corte de café.

- Extracción de productos no metálicos

En el municipio existen empresas que se dedican a la extracción de rocas para hacer Piedrín, arena y balasto.

- Construcción

Existen fábricas de block y demás productos de cemento.

- Comercio

Existen dentro del municipio muchas tiendas, así como depósitos de granos que surten a las mismas; ventas de frutas también existen ventas de ropa y zapaterías.

- Transporte y almacenamiento

Existen depósitos mayoristas tanto de granos básicos, de gas, etc. En relación al transporte, se cuenta con todas las líneas de buses extraurbanos, que vienen de la cabecera departamental, así como empresas de microbuses del municipio que viajan al municipio de Malacatán, como también el servicio de taxis a cualquier lugar del país y servicio local de microbuses.

- Actividad económica del sector informal

En el municipio el sector informal realiza actividades como: ventas de tostadas, atoles, rellenitos, ventas de discos, etc. Así como actividades de costura, la cantidad de personas que se ubican en la informalidad es significativa dadas las condiciones de la economía en términos generales, estar registrados en la Superintendencia de

Administración Tributaria (SAT) representaría para las personas dejar de percibir el poco porcentaje que devengan por sus actividades en el sector servicios.

- Servicios financieros

En el Municipio la única entidad que brinda servicios financieros es BANRURAL, entidad que manifestó que los créditos son destinados a compra de equipo, comercio, la construcción de viviendas y gastos personales. Los créditos en el año 2008 fueron destinados como sigue: comercio 25%, compra de equipo 55%, vivienda 10% y gastos personales 10% lo que evidencia que no hay acceso al crédito para producción de cultivos.

Dimensión empresarial

- Personal de empresas con alto nivel técnico académico

Las fincas son las únicas que poseen éste recursos al contratar agrónomos, zootecnistas, que manejan los cultivos y los hatos lecheros o cárnicos, los pequeños productores y comerciantes locales no alcanzan, en promedio a terminar el nivel básico, y los trabajadores que contratan, y los dependientes de mostrador que les auxilian no cuentan con un nivel alto educativo.

- Centros de formación empresarial o capacitación para la producción

Los centros educativos que forman a peritos contadores y bachilleres técnicos, lo hacen de manera académica desvinculada de la realidad y la demanda efectiva de los productores del municipio. No existen entidades que formen sistemáticamente a productores y comerciantes en aspectos, fiscales, contables, administrativos, mercadológicos, que contribuyan a eficientar sus actividades productivas.

- Instituciones y programas de apoyo a la producción

No existe presencia física de instituciones que apoyen a la producción, especialmente porque los empresarios al ser propietarios de sus fincas pagan propia asistencia técnica.

1.5.6. En cuanto al turismo

- Identificación del potencial turístico del municipio.
- Elaboración y gestión de proyectos turísticos.
- Elaboración de mapas y guías turísticas del municipio.
- Facilitación de la cooperación público-privado para la promoción turística del municipio.

- Coordinación con INGUAT, Cámara de Turismo y comités locales de turismo para establecer sistemas información turística.
- Con iniciativas privadas desarrollar mecanismos de certificación de sitios, atractivos y productos turísticos del municipio.
- Coordinación con otros niveles del ejecutivo para la gestión de proyectos estratégicos.
- Apoyo para la realización de eventos (ferias, turismo, gastronomía local, ruedas de negocio de artesanías, textiles, etc.)

Turismo en el municipio

En la actualidad el municipio cuenta con áreas de reserva protegidas, en donde las autoridades municipales realizan un tratamiento especial al astillero municipal, lugar con potencial enorme para la actividad eco turística y poseedora de una biodiversidad dado las características del bosque húmedo y nuboso donde se ubica. Por servicios ambientales la municipalidad y las comunidades no perciben ingreso alguno, se está tramitando el reconocimiento del bosque municipal como área protegida, y con ello lograr algunos ingresos por servicios ambientales, con la finalidad de hacer sostenible la preservación de la especies forestales y la fauna que habita en el área.

- Refugio del Quetzal

El municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, cuenta con un parque recreativo ecológico, en el cual se pueden observar diferentes tipos de aves (tucán, cacho de pavo, Quetzal (hembra y macho), realizando el recorrido a través del bosque se podrá observar unos rótulos que le indican silencio, esto debido a que el ave nacional, el Quetzal, anida en árboles de ese bosque, también se disfruta de una hermosa vista de los ríos que cruzan por este parque.

- Centros Recreativos

La población de San Rafael Pie de la Cuesta, utiliza como balnearios naturales el Río Ixpil, Río Cabúz los que cuentan preciosos lugares donde se puede practicar la natación y que son muy concurridos por propios y visitantes principalmente en época de verano.

A solo 2 kms de la población se encuentra el Centro Recreativo Municipal que cuenta con piscinas para Adultos y Niños contando con área verde, casetas para hacer churrascos y un pequeño salón para reuniones,

A la misma distancia se encuentra el centro recreativo Nuevo San Rafael, el cual cuenta con canchas deportivas y piscinas con toboganes.

1.5.7. En cuanto al medio ambiente y recursos naturales

- Propuesta y aplicación de instrumentos de ordenamiento territorial (planes de uso del suelo) para no alterar los servicios ambientales. Esto debe hacerlo en coordinación con la comisión de servicios, infraestructura, ordenamiento territorial, urbanismo y vivienda.
- Definición con instituciones responsables y competentes (INAB, CONAP, INGUAT, IDAEH) de mecanismos, reglamentos y ordenanzas para el manejo sustentable de áreas protegidas, sitios de valor arqueológico y áreas de intereses municipal.
- Con actores del sector público y de la sociedad civil, analizar, proponer e implementar iniciativas de gestión ambiental del municipio.
- Propuesta con otros municipios, iniciativas para la planificación, gestión, y manejo de cuencas hidrográficas.
- Formulación y aplicación de estrategias municipales locales para la gestión local de riesgos.
- Propuesta y aplicación de mecanismos para el pago por servicios ambientales en el municipio.

Recursos Naturales en el Municipio

- Flora

El municipio cuenta con gran cantidad de plantas ornamentales entre las que se encuentran: Buganbilia, flor de pascua, velo de novia, rosa, dalia, tulipán, hortensia, jazmín, begonia, violeta, geranio, amarílís, corazón de indio, camelia, cola de quetzal, teléfono, camarón, flor de mayo, manto, paxte, gallos, copo, chipe, hoja de cuero, corozo, palmeras.

También se cuenta con árboles de madera como cedro, capulin, matilisguate, pino, ciprés, chicharro, chalún, cuxin, encino, madrón.

Entre las plantas medicinales también oleaginosas se encuentran: Yerba buena, ruda, salvia santa, flor de muerto, verbena, apazote, arnica, hoja de santa maría, jengibre, rosa de jamaica, curarina, quina, eucalipto, romero, valeriana, mejorana, canela, pimienta.

Árboles frutales: Limón, lima, naranja, mango, banano, plátano, jocote, cuxines, caspiroles, paterna, aguacates.

- Fauna

Cuenta con diversidad de fauna tales como: Mamíferos: Conejo de monte, gato de monte, zorrillo, tacuatz, armadillo, ardilla, mapache; reptiles: coral, vejuquillo, zumbadora, barba amarilla, chichicua, tapalcua, basurera, guxnayera; aves: Quetzal, quetzalillo, guarda barranco, chocoyo, loro, pájaro carpintero, etc, contando además con animales domésticos.

Las dimensiones anteriores deben de ser favorecidas por una estrategia de intervención institucional que permite a los actores relevantes del territorio (municipio) maximizar las relaciones público/privado que permitan aportar a este proceso lo relativo a cada una de sus funciones y competencias, especialmente en el aspecto de normativas y regulaciones. (Municipalidad, 2012-2016).

1.6. Trabajo de campo

El diagnóstico es una herramienta de suma importancia, el cual incluye las debilidades y las fortalezas del municipio, y a partir de él es posible esbozar las acciones que sean necesarias para cumplir con los compromisos asumidos al inicio de los procesos.

Para llevar a cabo el diagnóstico general del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, se recopiló información verídica de los planes de desarrollo municipal, los cuales están elaborados por La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), que es el órgano de planificación del Estado, establecida como una institución de apoyo a las atribuciones de la Presidencia de la República.

A SEGEPLAN le corresponde coadyuvar a la formulación de la política general de desarrollo del Gobierno y evaluar su ejecución y efectos, para hacer operativa su naturaleza, la SEGEPLAN tiene dos ámbitos de planificación y programación: El global y sectorial y el de su validación en las instancias de participación ciudadana, en todo el territorio nacional, por medio del Sistema de Consejos de Desarrollo.

Este plan cuenta con indicadores de desarrollo económico, social, ambiental, etc., donde se hace un análisis comparativo año con año sobre los planes de desarrollo que se realizan y la efectividad de los mismos.

El marco metodológico del proceso de planificación cuenta con un análisis territorial que es importante en el estudio como también una planificación, por otro lado se llevó a cabo un diagnóstico territorial en el cual se describe la información general del departamento y a la vez un análisis sectorial, el cual engloba todos los problemas que en la actualidad atraviesa el municipio.

Como parte del análisis sobre el municipio, existe un diagnóstico administrativo, el cual es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la institución, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

La investigación se desglosa principalmente en un informe enfocado al desarrollo económico local del municipio y a la búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo a través de un programa que pueda promover, capacitar y beneficiar a todas aquellas personas emprendedoras con deseos de superación; en el cual describe potencialidades productivas y propuestas de inversión, donde se analiza la problemática socioeconómica del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta.

Durante el trabajo de campo se elaboraron FODAS del sector organizacional, de desarrollo económico local y del sector productivo de todas las aldeas y fincas del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta; con el fin de determinar e identificar en qué lugares existen mayores y menores oportunidades de desarrollo para las personas emprendedoras.

1.6.1. FODA

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro. Es la herramienta por excelencia para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto y, a partir de ahí, planificar una estrategia de futuro.

A continuación se presentan 3 FODAS a cerca de la organización, desarrollo económico local y producción, de los diferentes sectores que conforman el municipio

de San Rafael Pie de la Cuesta; con el fin de establecer las aldeas con mayor potencialidad empresarial, productiva y económica; así como las comunidades que carecen de diferentes recursos; para implementar y promover iniciativas de emprendimiento a todas las personas con deseos de superación y desarrollo:

1.6.2. FODAS de organización, desarrollo económico y producción de las aldeas

FODAS de organización, desarrollo económico y producción del sector que conforman las siguientes aldeas del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta

- Aldea Sonora
- Aldea Lomas de Italia
- Aldea Nueva Reforma
- Caserío las Palomas
- Caserío Nuevo Platanillo
- Caserío Nueva Libertad
- Aldea Chayen
- Aldea Nuevo San Rafael
- Aldea el Naranjo

FODA DE ORGANIZACIÓN

Tabla 1 Foda de Organización sector 1

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Las dos directivas COCODE y auxiliatura, funcionando activamente en gestión de proyectos. • Participación de la mujer en la directiva de las autoridades locales. • Otras organizaciones que apoyan el desarrollo comunitario; comité de padres de familia y Comité de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de funciones de autoridades locales especialmente del COCODE .y por ende la carencia de un manual que rija su funcionamiento. • Algunos Integrantes de los COCODES aún no cuentan con las credenciales respectivas que los identifican.

<ul style="list-style-type: none"> • Las autoridades locales cuenta con su respectiva legalización. • Las reuniones de líderes las realizan en el salón de las comunidades. • Aplicación de la trilogía de leyes establecidas en el país como La Ley General de Descentralización, La Ley de Los Consejos de Desarrollo y El Código Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca asesoría o inducción que recibe el COCODE cuando toma posición de su cargo. • Algunas de las comunidades no cuentan con un plan de desarrollo comunitario. • Algunas aldeas no cuentan con recursos económicos para la gestión de proyectos. • Poca presencia de instituciones que apoyan específicamente el desarrollo y la participación ciudadana.
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación por parte del MAGA. • Instituciones que apoyan los proceso de desarrollo comunitario. • Apoyo a la descentralización y a la existencia de grupos gestores que pueden ayudar al Municipio en la formulación de planes de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de gobierno local y municipal. • Política partidista. • Poca o escasa intervención de las instituciones en cuanto al tema de organización comunitaria. • Ofrecimientos no cumplidos por parte de las instituciones. • Falta de participación comunitaria. • Falta de apoyo a comités y organizaciones de base por parte del alcalde municipal. • Falta de participación en el COMUDE, para coordinar y

	gestionar, procesos de desarrollo local.
--	--

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El FODA describe los resultados del análisis de la situación actual del sector establecido, enfocado a su organización, dando a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; haciendo énfasis a la organización de los COCODES y la auxiliatura de cada una de las aldeas; utilizando técnicas metodológicas para la recopilación de información, mismas que garantizan los resultados finales en la realización del estudio.

Finalmente se estableció que la comunidad o aldea con mejor organización es aldea El Naranjo, ya que está constituido de forma adecuada por parte de sus autoridades comunitarias como lo son: El alcalde auxiliar, COCODES, COMUDES; porque cada uno de sus integrantes lleva a cabo de manera eficiente sus actividades correspondientes en la búsqueda de una mejor estructura organizacional.

FODA DE DESARROLLO ECONÓMICO

Tabla 2 Foda de Desarrollo Económico sector 1

Fortalezas	Debilidades
-------------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tierras. • Todas las aldeas cuentan con vías de acceso. • Todas las aldeas cuentan con los servicios básicos como lo son: agua, energía eléctrica, drenajes, vivienda. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de las aldeas no cuenta con acceso a una buena educación. • Falta de Centros Asistenciales. • Inexistencia de tecnología en procesos de desarrollo económico. • Desempleo • No todas las aldeas cuentan con servicio de internet y cable. • Falta de comercialización con otros sectores. • Algunas de las vías de acceso no son adecuadas para ingresar.
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mejor calidad de vida. • Mejorar el sistema educativo con la construcción de más escuelas. • Generación de más Centros de Salud de buena calidad. • Mejoramiento de las vías de acceso. • Mayores fuentes de empleo por medio de la Municipalidad, el gobierno y grupos gestores. • Mayor acceso a la tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el subdesarrollo. • Mayor índice de mortalidad. • Aumento del analfabetismo en la población. • Reducción del comercio global.

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El FODA describe los resultados del análisis de la situación actual del sector establecido, enfocado al desarrollo económico de las aldeas y finalmente se determinó que la comunidad o aldea con mejor desarrollo económico es aldea El Naranjo, porque cuenta con mejor ordenamiento territorial, vial, mayor comercio y producción de alta

calidad, que ayuda a que el lugar correspondiente se desarrolle de mejor manera que las demás comunidades del sector que lo conforma.

FODA DE PRODUCCIÓN

Tabla 3 Foda de Producción sector 1

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Producción anual de materia prima o productos. • Disponibilidad de terrenos. • Proceso o procedimientos establecidos para la producción. • Variedad de productos para cosechar y/o producir. • Maquinaria adecuada para productos terminados. 	<ul style="list-style-type: none"> • La exportación de productos es muy reducida. • Subutilización del suelo • Baja calidad de mano de obra. • La calidad del proceso productivo no se transmite al mercado con la intensidad necesaria porque carece de asistencia técnica.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Demandas externas de productos orgánicos. • Realizar cosechas sobre nuevos productos. • Exportar productos de buena calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de mercado • Falta de maquinaria moderna a futuro, como clasificadora, tostadora y molino de disco entre otras. • Que los productos utilizados durante la cosecha no sean de buena calidad.

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El FODA describe los resultados del análisis de la situación actual del sector establecido, enfocado su producción, dando a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; haciendo énfasis en el nivel y proceso productivo, utilizando

técnicas metodológicas para la recopilación de la información, mismas que garantizan los resultados finales en la realización del estudio.

Finalmente se determinó que la comunidad o aldea con mayor potencial productivo es aldea El Naranjo, porque cuenta con una mayor cosecha de productos tal y como lo son el banano, el café, el chile, naranja, limón, macadamia, así mismo cuenta con mayor mano de obra, siendo utilizada más en la agricultura.

FODAS de organización, desarrollo económico y producción del sector que compone las siguientes aldeas del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta

- Aldea Peña Flor
- Aldea La Trinidad
- Aldea Feria
- Aldea Patí
- Aldea el Nance

FODA DE ORGANIZACIÓN

Tabla 4 Foda de Organización sector 2

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Las dos directivas COCODE y auxiliatura, funcionando activamente en gestión de proyectos. • Otras organizaciones que apoyan el desarrollo comunitario; comité de padres de familia y Comité de apoyo. • Participación de la mujer en la directiva de las autoridades locales. • Las autoridades locales cuenta con su respectiva legalización. • Aplicación de la trilogía de leyes establecidas en el país como La Ley General de 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos Integrantes de los COCODES aún no cuentan con las credenciales respectivas que los identifican. • Desconocimiento de funciones de autoridades locales especialmente del COCODE .y por ende la carencia de un manual que rija su funcionamiento. • Algunas de las comunidades no cuentan con un plan de desarrollo comunitario. • Poca presencia de instituciones que apoyan específicamente el

<p>Descentralización, La Ley de Los Consejos de Desarrollo y El Código Municipal.</p>	<p>desarrollo y la participación ciudadana.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunas aldeas no cuentan con recursos económicos para la gestión de proyectos.
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones por parte del MAGA. • Instituciones que apoyan los proceso de desarrollo comunitario. • Apoyo a la descentralización y a la existencia de grupos gestores que pueden ayudar al municipio en la formulación de planes de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca o escasa intervención de las instituciones en cuanto al tema de organización comunitaria. • Cambio de gobierno local y municipal. • Ofrecimientos no cumplidos por parte de las instituciones. • Falta de participación comunitaria. • Falta de participación en el COMUDE, para coordinar y gestionar, procesos de desarrollo local. • Falta de apoyo a comités y organizaciones de base por parte del alcalde municipal.

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El FODA describe los resultados del análisis de la situación actual del sector establecido, enfocado a la organización, dando a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; haciendo énfasis a la organización de los

COCODES y la auxiliatura de cada una de las aldeas; utilizando técnicas metodológicas para la recopilación de la información, mismas que garantizan los resultados finales en la realización del estudio.

Finalmente se determinó que la comunidad o aldea con mejor organización es aldea Feria, ya que está constituida de forma adecuada por parte de sus autoridades comunitarias como lo son: el alcalde auxiliar, COCODES, COMUDES; porque cada uno de sus integrantes lleva a cabo de manera eficiente sus actividades correspondientes en la búsqueda de una eficiente organización.

FODA DE DESARROLLO ECONÓMICO

Tabla 5 Foda de Desarrollo Económico sector 2

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las aldeas cuentan con vías de acceso. • Todas las aldeas cuentan con los servicios básicos como lo son: agua, energía eléctrica, drenajes, vivienda. • Amplio territorio para realizar actividades económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Centros Asistenciales. • Desempleo • La mayoría de las aldeas no cuenta con acceso a una buena educación. • No todas las aldeas cuentan con servicio de internet y cable. • Algunas de las vías de acceso no son adecuadas para ingresar. • Falta de comercialización con otros sectores.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mayores fuentes de empleo • Mejorar el sistema educativo con la construcción de más escuelas. • Generación de más Centros de Salud de buena calidad. • Mejoramiento de las vías de acceso. Mayor acceso a la tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor índice de mortalidad. • Aumento del analfabetismo en la población. • Aumentar el subdesarrollo. • Reducción del comercio global.

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El FODA describe los resultados del análisis de la situación actual del sector establecido, enfocado al desarrollo económico de las aldeas, dando a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; haciendo énfasis en la educación, salud y empleo; utilizando técnicas metodológicas para la recopilación de la información, mismas que garantizan los resultados finales en la realización del estudio.

Finalmente se estableció que la comunidad o aldea con mayor desarrollo económico es aldea Feria, porque cuenta con un mejor ordenamiento territorial, vial, mayor comercio y producción de alta calidad, que ayuda a que el lugar correspondiente se desarrolle de mejor manera que las demás comunidades del sector que lo conforma.

FODA DE PRODUCCIÓN

Tabla 6 Foda de Producción sector 2

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Extensión territorial amplia para disponibilidad.• Proceso o procedimientos establecidos para la producción.• Producción anual de materia prima o productos.• Maquinaria adecuada para productos terminados.• Variedad de productos para cosechar y/o producir.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de aprovechamiento de la extensión territorial.• Los productores no cuentan con capacitaciones para un mejor conocimiento sobre los procesos productivos.• La calidad del proceso productivo no se transmite al mercado con la intensidad necesaria.• La exportación de productos es muy reducida.
Oportunidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cosechas sobre nuevos productos. • Darse a conocer como un buen producto a nivel nacional e internacional. • Exportar productos de buena calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que los productos utilizados durante la cosecha no sean de buena calidad. • Falta de maquinaria moderna a futuro. • Crecimiento productivo de los otros sectores o aldeas del municipio.
--	--

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

El FODA describe los resultados del análisis de la situación actual del sector establecido, enfocado en la producción, dando a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; haciendo énfasis en el nivel y proceso productivo, utilizando técnicas metodológicas para la recopilación de la información, mismas que garantizan los resultados finales en la realización del estudio.

Finalmente se determinó que la comunidad o aldea con mayor potencial productivo es aldea Feria, ya que cuenta con un clima templado que es favorable para una mayor producción de las cosechas que más se dan en este lugar como lo son: el tomate, el banano, la naranja, el limón, el café, flores, hortalizas, miel, etc. y esto hace que la comunidad sea la más importante en sistemas de producción.

1.6.3. FODAS de organización, desarrollo económico y producción de las fincas

FODAS de organización, desarrollo económico y producción del sector que compone las siguientes fincas del municipio de san Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos

- Finca las Merceditas
- Finca la Ceiba
- Finca Armenia Lorena

FODA DE ORGANIZACIÓN

Tabla 7 Foda de Organización Fincas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con planeación estratégica. • Nociones de estructura organizativa. • Apertura al cambio. • Estructura definida con responsabilidades designadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización. • Delimitación de funciones • Poca asesoría o inducción de los encargados hacia el personal nuevo. • No cuentan con un plan de desarrollo económico.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el organigrama. • Establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de niveles de jerarquía a escalones de autoridad. • Comunicar la estructura organizativa. • Por medio de la organización gestionar capacitaciones. • Solicitud de apoyo para los proceso de desarrollo económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por falta de una estructura organizativa no se atiendan lo inconvenientes que puedan suscitarse dentro de la finca. • Carencia de un intermediario entre finca y comunidad para llegar a un acuerdo en las necesidades. • Formación de sindicatos.

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El FODA describe los resultados del análisis de la situación actual del sector establecido, enfocado a la organización de las fincas, dando a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; utilizando técnicas metodológicas para la recopilación de la información, mismas que garantizan los resultados finales en la

realización del estudio. Finalmente se determinó que la finca con mejor organización es Armenia Lorena.

FODA DE DESARROLLO ECONÓMICO

Tabla 8 Foda de Desarrollo Económico Fincas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Extensión territorial propicia para realizar actividades económicas. • Presencia de infraestructura propia para su desarrollo económico (agua, energía eléctrica, vías de acceso). • Posicionamiento en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de mano de obra en los alrededores • Falta de modernización de los equipos y herramientas del proceso de desarrollo económico. • Precios a la baja. • Alza en precios de materias primas. • Falta de comercialización con otros sectores.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr una superior calidad de vida. • Buscar una integración hacia adelante. • Apoyo del Centro de Emprendimiento Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodos de sequía más prolongado que incurre más gastos. • Presencia de nuevas plagas que destruya los cultivos y aumenten costos. • Variación de los precios de los insumos utilizados. • Disminución del comercio global.

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

El FODA describe los resultados del análisis de la situación actual del sector establecido, enfocado al desarrollo económico de las fincas, dando a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; En base a los métodos ya establecidos luego de analizar el desarrollo, utilizando técnicas metodológicas para la recopilación de información, mismas que garantizan los resultados finales en la realización del estudio. Y finalmente se determinó que la finca con mejor desarrollo económico es Armenia Lorena.

FODA DE PRODUCCIÓN

Tabla 9 Foda de Producción Fincas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del comportamiento del producto. • Producción anual de materia prima o productos. • Extensión territorial amplia para cosechas. • Personal con experiencia en el proceso productivo. • Mano de obra calificada. • Clientes establecidos. • Infraestructura adecuada para el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos artesanales que conllevan mayores tiempos de producción. • Mala distribución de la tierra. • Falta de manuales de procedimientos. • Límite para la producción. • Falta de monitoreo de la calidad. • Procesos no estándares.
Oportunidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación del mercado. • Crecimiento de la demanda. • Reconocimiento como un buen producto a nivel nacional e internacional. • Apertura para exportaciones • Ofrecer productos complementarios • Exportar productos de buena calidad. • Existencia de gremiales y asociaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento productivo de las otras fincas aledañas al del municipio. • Bajos costos de producción de la competencia. • Falta de maquinaria moderna a futuro. • Problemas sociales • Variación del clima apropiado en contra de los factores que benefician a la producción.
---	--

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El FODA describe los resultados del análisis de la situación actual de las fincas del sector establecido, enfocado a la producción, dando a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En base a los métodos ya establecidos luego de analizar los procesos y notando las diferentes formas de realización. Y finalmente se determinó que la finca con mayor potencial de producción es Armenia Lorena.

1.7. Análisis e interpretación de datos

Los cambios en las organizaciones surgen por efectos de variables exógenas o endógenas, que obligan a que los miembros de la organización prevean y estén preparados para afrontar nuevas circunstancias. En un contexto altamente dinámico; el empoderamiento, la flexibilidad y el trabajo por objetivos, son factores que condicionan la velocidad de respuesta a requerimientos continuos del mercado y la capacidad de propuestas que anticipen nuevos escenarios para obtener de los mismos resultados óptimos.

Tales dinámicas, exigen culturas corporativas humanizadas y eficientes que se conviertan en escenarios propicios, para el desarrollo de propuestas emprendedoras que posteriormente alcancen independencia y autonomía de las organizaciones de las cuales surgieron, hasta obtener sostenibilidad y competitividad para establecer nuevas condiciones en los mercados en que participan. (Moreno Briceño, 2009).

1.7.1. Síntesis dimensión empresarial

Los finqueros y jornaleros representan el mayor porcentaje de empresarios los primeros y trabajadores los segundos, ninguno de los dos se encuentra organizado. La organización de este sector productivo por medio de asociaciones mejoraría la participación de los mismos en la toma de decisiones que afecten al municipio o a los intereses de éste gremio, por otro lado ayudaría a establecer rangos de precios para la venta de cosechas y atraería el apoyo de ONG e instituciones interesadas en apoyar a productores organizados.

Para estimular la participación de pequeños y medianos productores en mercados externos habrá que fortalecer su organización y luego promover la asociatividad para eliminar a intermediarios quienes obtienen un mayor margen de ganancia, ya que la clasificación se realiza según la actividad que efectúa la empresa, bien sea de producción, de intermediación, de servicios, entre otros, se puede resumir de la siguiente manera:

Industrial: realiza un proceso de transformación a una materia prima para generar un nuevo producto con sus características diferentes a las que presentan los materiales con los cuales se realizan.

Comercial: no realiza procesos de transformación, sólo compra y vende productos terminados y genera una ganancia por su actividad. Su objeto es facilitar la operación comercial de empresas que no pueden hacer una distribución total de su producto.

Servicios: en este sector no se manejan productos físicos, se trata de alquilar un servicio o el trabajo que realiza una persona en beneficio de otro generando un cobro por la prestación del servicio.

En conclusión, el sector empresarial en el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta debe de tener como objetivo principal crear productos, bienes y servicios para cumplir las necesidades de las personas, y debe estar conformado por empresas, fabricas, comercios, entre otros.

1.7.2. Síntesis dimensión económica

La estructura económica del municipio de San Rafael pie de la Cuesta, responde a características propias de una economía basada en las relaciones sociales y técnicas de producción propias de los sistemas pre capitalistas sustentada en la concentración de la tierra, el predominio de las actividades agrícolas sobre los demás sectores de la economía local. Cada productor produce todo aquello de lo que él tiene necesidad y consume. Las actividades artesanales son fuertes en la cabecera municipal, las actividades extensivas se desarrollan en las fincas más fuertes, Merceditas, Armenia Lorena y Las Palmas con ganadería, la producción de frutales se realiza en los traspatios y terrenos propiedad de los habitantes, banano, plátano, naranjas, cocos, han proliferado las ventas a la orilla de la carretera nacional 12 que conduce de San Marcos a la zona costera y la frontera con México.

1.7.3. Síntesis dimensión social

La dimensión social del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, pretende describir y analizar las condiciones de infraestructura y servicios con que cuenta el municipio en materia de salud, educación, seguridad alimentaria, servicios básicos con que cuenta la población, para desarrollar todas sus actividades económicas, sociales, culturales y de gobernabilidad, las condiciones de abundancia o precariedad evidenciaran las causas por las cuales las relaciones sociales de producción responden a una condición de subdesarrollo estructural históricamente determinado. El enfoque al describir las condiciones de estas variables la cobertura y movilidad, los tipos de servicios, la infraestructura y equipamiento y la cantidad de recursos humanos, para establecer con precisión la calidad de atención y su relación con los indicadores que necesitamos como país alcanzar para cumplir con los objetivos de desarrollo del milenio.

1.7.4. Síntesis dimensión ambiental

El municipio de San Rafael pie de la Cuesta posee recursos naturales, sin embargo dentro del accionar municipal no existen en la actualidad planes que asignen a la conservación y preservación del recurso hídrico la importancia que merece, este aspecto implica integrar toda la potencialidad que aún posee el municipio. Además cuenta con zonas con cobertura forestal, con fauna y flora, sobre todo en la parte de las cuencas que posee el municipio, sin embargo, la presión que se ejerce sobre la explotación de los recursos naturales como consecuencia del crecimiento de la población, y la expansión que tendrán los centros poblados más importantes, modificaran en el corto plazo la disposición y existencia de recursos naturales. Así también se necesita determinar cuáles serán los criterios que tendrán que implementar el gobierno local para evitar que sobre lugares no adecuados se erijan viviendas que representen peligro para sus habitantes, dados los cambios en el ambiente como consecuencia del cambio climático global. En el área rural, el potencial del suelo es forestal, la necesidad de implementar la oficina municipal forestal vendría a incidir en el impulso de políticas públicas locales que garanticen la conservación del recurso bosque y evitar la contaminación por desechos sólidos y líquidos que a futuro habrá la necesidad de considerar.

1.8. Discusión de resultados

1.8.1. Falta de apoyo a personas emprendedoras

Los emprendedores son todas aquellas personas que saben descubrir e identificar una oportunidad de negocios en concreto y entonces se dispondrán a organizar o conseguir los recursos necesarios para comenzarla y más luego llevarla a buen puerto. Generalmente, son las personas que de la nada, solamente, con el capital de la idea, logran crear o fundar una empresa o ayudan a otro a realizarlo. Sus características son la flexibilidad, el dinamismo, creatividad, orientación hacia la aventura y el riesgo.

Jean-Baptiste Say (1803): dice que un emprendedor es un agente económico que une todos los medios de producción, la tierra de uno, el trabajo de otro y el capital de un tercero y produce un producto. Mediante la venta de un producto en el mercado, paga la renta de la tierra, el salario de sus empleados, interés en el capital y su provecho es el remanente. Intercambia recursos económicos desde un área de baja productividad hacia un área de alta productividad y alto rendimiento.

En el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, los centros educativos que forman a peritos contadores y bachilleres técnicos, lo hacen de manera académica desvinculada de la realidad y la demanda efectiva de los productores del municipio.

No existen entidades que formen sistemáticamente a productores y comerciantes en aspectos fiscales, contables, administrativos y mercadológicos, que contribuyan a mejorar sus actividades productivas y que puedan ayudar a fomentar el crecimiento económico municipal, regional y sectorial, mediante el fortalecimiento ordenado, planificado y sistemático del emprendimiento y del desarrollo empresarial en todo el territorio del Municipio, así como impulsar la consolidación de una economía innovadora, dinámica y competitiva que se sustente crecientemente en MiPyMES más productivas ubicadas en sectores estratégicos.

No existe un prototipo de emprendedor. Se debe tener iniciativa y reconocer la iniciativa de los demás. El emprendedor es capaz de enfrentar eficazmente los desafíos que presenta el cambio constante, así como satisfacer a los clientes por sobre lo que la competencia ofrece, y promover un enriquecimiento del que todos ganan. Tiene un sentido de compromiso y responsabilidad social y el cambio es parte de su naturaleza; busca adelantarse al tiempo y tiene interés en agregarle valor a lo ya existente, mejorar e innovar continuamente. No sólo tiene ideas brillantes, sino que requiere ponerlas en práctica; no sólo las señala, sino se compromete con ellas.

Es por ello que se necesita de un programa que pueda ayudar a personas emprendedoras que tengan una idea de negocio y que perciban como una oportunidad que le ofrece el mercado y que han tenido la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos a fin de ir al encuentro de nuevas ideas. Siendo capaces de acometer un proyecto que es rechazado por la mayoría, sabiendo interpretar las características reales del entorno a pesar de que no son aparentes a su competencia.

1.8.2. Índice de pobreza en el municipio

El término pobreza puede estar involucrado a diversos aspectos dentro de una sociedad; por ejemplo, en lo educativo, en lo económico, en lo social y en lo ambiental. Se puede asociar con otros temas, tales como la exclusión, la inequidad y la vulnerabilidad, que aunque no necesariamente signifiquen lo mismo guardan una estrecha relación.

Aunque la pobreza abarca una serie de dimensiones que incluso hacen difícil definirla, se refiere a pobreza en las personas como la privación de bienestar, así como la inaccesibilidad y falta de oportunidades para alcanzar dicha condición. La condición de bienestar es motivo de discusión, ya que este término puede prestarse a interpretaciones subjetivas.

Es esperado que los índices de desarrollo y bienestar a nivel macroeconómico se traduzcan en desarrollo y bienestar de los individuos. No basta con un índice inflacionario bajo y un Producto Interno Bruto (PIB) alto en la economía de un país mientras la mayoría o una gran parte de la población se encuentre en condiciones de pobreza o pobreza extrema. No bastan niveles de libertad económica “aceptables”, mientras hay personas que nacen sin acceso a oportunidades mínimas de educación, salud y vivienda que les condenan a mantenerse dentro de un círculo vicioso de pobreza.

Se hace entonces importante conocer el panorama del municipio para dirigir y focalizar políticas que distribuyan los recursos escasos hacia donde más se necesiten en el corto plazo, así como procurar la construcción de escenarios adecuados con el fin de construir una plataforma sostenible e integral de desarrollo hacia el mediano y largo plazo.

En estudios realizados por la municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, actualmente el municipio tiene un nivel de pobreza general de 66.6% y de pobreza extrema de 15.5% pese a que el auge del café ha desaparecido se encuentra entre los municipios que no presenta las condiciones de otros municipios del departamento de San Marcos, como Comitancillo.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) del municipio no se encuentra en la de pobreza más extrema en el departamento de San Marcos. Por lo cual es necesario combatir dicho problema para que los índices de pobreza disminuyan.

1.8.3. Escaso seguimiento en los procesos productivos

La economía en el municipio ha venido a la baja, debido principalmente a la caída del precio del café o al incremento de los costos de producción, tomando en cuenta que la cosecha del café es la actividad económica de mayor impacto dentro del municipio.

Es por ello la importancia de la introducción de nuevas actividades económicas en las que se puedan aprovechar las ventajas comparativas en busca del incremento en la generación de empleos o la mejora de las condiciones actuales de ingresos en las familias.

1.8.4. Infraestructura insuficiente en el municipio

Según Karl Max (1,859): La infraestructura es importante por varias razones:

- Reduce costo: por ejemplo, una buena red vial hace que los costos del transporte bajen, además de economizar tiempo. Esto también es aplicable a las telecomunicaciones, ya que, gracias a un buen sistema, se logra una mejor transferencia de información.
- Pone en comunicación con más facilidad la oferta y la demanda: por lo tanto, amplía los mercados fomentando la competencia, que se traduce en más creatividad, bajos precios y mejores productos.
- Mejora directamente el nivel y calidad de vida: por ejemplo, viajes más seguros y confortables, mejores comunicaciones y más rápidas, reducción de enfermedades, etc. Si se carece de este factor se dificulta el desarrollo económico de la comunidad por la importancia de este.

En el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta existe un margen muy bajo de infraestructura por la falta de desarrollo económico y por el hecho de que no existan fuentes de trabajo para sus habitantes, debido a que no existen programas o entidades que promuevan capacitaciones o formen a personas que sean capaces de emprender nuevos e innovadores negocios, tanto en el área urbana como en el área rural.

1.8.5. Falta de servicios (Energía eléctrica, educación, salud)

La falta de energía eléctrica en algunas comunidades, caseríos, sectores, etc. del Municipio afecta a la población e impide el desarrollo económico, tomando en cuenta que varias actividades laborales de los habitantes se realizan por medio de la energía eléctrica, lo cual provoca que estos lugares no sobresalgan económicamente.

La falta de acceso a la educación media superior y superior se traduce no sólo en un mecanismo que incrementa la pobreza y la desigualdad social, sino la persistencia del subdesarrollo económico. La educación enfrenta enemigos sociales como la pobreza y la exclusión; es un derecho social, pero no se cumple totalmente, y los más afectados son los pobres y los excluidos: las mujeres, los indígenas y los discapacitados.

La falta de centros asistenciales en el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta es un problema que afecta a la mayoría de sus habitantes, ya que actualmente dicho lugar cuenta con pocos centros de salud pública; las cuales no se dan abasto para atender las necesidades físicas de la población, y esto provoca que la tasa de mortalidad siga en crecimiento y por ende un subdesarrollo económico.

1.9. Conclusiones del diagnóstico

1. Para alcanzar el éxito cada emprendedor necesita un plan y la visualización de los objetivos finales. El trabajo comienza definiendo los pasos estratégicos que lo llevará a alcanzar los resultados. Además a partir del establecimiento de las metas, se gana una perspectiva más clara de cuáles son las prioridades inmediatas y necesidades en el presente. Es por ello que se requiere de una institución que apoye y brinde asesoría a personas con deseos de superación en el logro de sus metas y sueños, y así mismo lograr un mejor desarrollo en el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta.
2. La pobreza es un fenómeno complejo que comprende muchas dimensiones de la privación que sufren los hogares y personas, entre las cuales la falta de bienes y servicios no es más que una. La pobreza se relaciona no solo con las oportunidades de acceso a bienes materiales y servicios, sino también se asocia con la vulnerabilidad y las limitaciones a la participación y decisión y con la probabilidad que tienen muchas personas de salir desfavorecidas por las crisis económicas, los desastres, las enfermedades y la violencia personal.
3. No existe presencia física de instituciones que apoyen a la producción, especialmente porque los empresarios al ser propietarios de sus fincas pagan propia asistencia técnica.

4. La infraestructura es un elemento que se considera necesario para la creación y funcionamiento de una organización, es un factor de desarrollo económico de primer orden. Una infraestructura suficiente y en buenas condiciones contribuye de forma significativa al desarrollo económico: multiplica el rendimiento de las inversiones, la competitividad y la riqueza del municipio.
5. La falta de servicios públicos como lo es: la energía eléctrica, la educación y la salud hace que las personas no puedan satisfacer sus necesidades a totalidad ya que los mismo son el conjunto de actividades y prestaciones permitidas, reservadas o exigidas a las administraciones públicas por la legislación en cada estado, y que tienen como finalidad responder a diferentes imperativos del funcionamiento social, y, en última instancia, favorecer la realización efectiva de la igualdad y del bienestar social.

2. DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN

El emprendedurismo es una cultura que involucra una manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza, a través del aprovechamiento de oportunidades, del desarrollo de una visión global, de un liderazgo equilibrado y de la

gestión de un riesgo calculado, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a los emprendedores, la empresa, la sociedad y la economía en su conjunto.

El sujeto que inicia un negocio o que crea una pequeña empresa por su propia iniciativa se conoce como emprendedor. En épocas de crisis, los emprendimientos suelen representar una salida (o, al menos, una posibilidad de crecimiento) para las personas que se encuentran en situación de desempleo.

Los expertos sostienen que los emprendedores deben contar con ciertas capacidades para tener éxito: flexibilidad, dinamismo, creatividad, empuje, etc. Se trata de valores necesarios ya que los emprendimientos se enfrentan a todo tipo de dificultades y quien los impulsa debe estar en condiciones de adaptarse a una realidad cambiante. Cabe mencionar que el trabajo en equipo suele ser el mejor camino a la hora de impulsar un proyecto, ya que potencia las virtudes de cada integrante.

Todo emprendimiento nace de una idea que, por diversas razones, despierta en una o más personas el interés suficiente como para embarcarse en un arduo e incierto viaje que tiene como objetivo hacer realidad dicha idea. En la actualidad, gracias a las posibilidades que brinda la tecnología, no siempre es necesario contar con dinero para emprender un negocio; pero ciertos elementos, tales como la voluntad, la perseverancia y la determinación, siguen siendo indispensables.

Uno de los errores más comunes por parte de los emprendedores primerizos es pretender obtener ganancias durante los primeros dos o tres meses. Dependiendo del rubro, y asumiendo que se realizan todos los esfuerzos necesarios en todos los aspectos posibles, los resultados positivos comienzan a verse pasados los seis meses, aunque muchas veces es necesario un año de actividad ininterrumpida.

Es por esto que un buen emprendimiento solo existe si lo encarar personas decididas a enfrentar la adversidad y a seguir luchando sin excepción, tanto contra los reveses de la economía como la falta de lealtad de la competencia.

Una de las claves del éxito en la vida, dentro y fuera de los negocios, es entender y aceptar que el planeta es de todos o, dependiendo de la perspectiva, que no es de nadie. La creación de una empresa no siempre es una experiencia grata; muchas veces, no se recibe una recompensa acorde con el esfuerzo depositado, y es importante saber que esto puede ocurrir, especialmente cuando alguien con más recursos se interpone entre nosotros y nuestros sueños.

Los emprendimientos más destacados suelen tener en común un alto grado de creatividad, de innovación, muestran ideas que no habían sido explotadas antes o las usan en un campo diferente al que se acostumbra. Por lo general, vale más la originalidad que el dinero, el ingenio que los estudios de marketing, así como también

ser oportuno que precavido. Una buena idea, trabajada durante años, pulida, que llega al mercado demasiado tarde puede pasar desapercibida; por otro lado, un producto mediocre en el momento justo puede convertirse en un éxito rotundo. (Press, 2008-2016).

2.1. Creación del Centro Municipal de Emprendimiento (CME)

El centro municipal de emprendimiento es un programa que busca difundir la cultura de emprendimiento. Con el respaldo de la municipalidad del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, del departamento de San Marcos debe reunir un personal altamente calificado que brinde asesoría gratuita a toda persona emprendedora que busca trabajar para alcanzar sus sueños. La alta calidad de sus contenidos están basados en métodos desarrollados y probados alrededor del mundo, dotando así a todo aquél que ingrese al programa de las herramientas necesarias para ordenar sus ideas y ponerlas a prueba.

El CME tiene como compromiso el promover los emprendimientos locales, a generar nuevos conocimientos de manera continua, a integrarse de manera sistémica con su entorno, con la región, con el departamento, la nación y el mundo. La institución, deberá ser consciente del papel que se asume y del reto de la creación de un CME, de tal manera que contribuya al desarrollo de la institución, propiciando un espíritu emprendedor y empresarial, caracterizado por un proceso de mejoramiento continuo. Y así subsanar uno de los problemas macroeconómicos del país, como es el nivel de desempleo existente en las poblaciones municipales de los departamentos y de esta forma equilibrar la desigualdad económica existente entre las clases sociales.

Se requiere para ello, desplegar un amplio esfuerzo en generar una cultura Emprendedora y Empresarial al interior y su área de influencia. La clave es la articulación alrededor de un proyecto, que integre diversas actividades y que potencien la cultura emprendedora y empresarial. (Cali, 2015).

2.2. Justificación

El CME será un espacio de innovación e integración de la comunidad emprendedora y empresarial, volviéndolos competitivos; apoyando en el crecimiento y desarrollo, con un acercamiento a nuevas tecnologías, que contribuirán a generar una mayor participación de los procesos sociales, emitiendo conceptos, logrando consensos, agilizando procesos y desarrollando acciones conjuntas, con el propósito de dar respuesta a los problemas estructurales de la comunidad, como es el

desempleo, la desocupación, el alto grado de incertidumbre frente a la realidad y la falta de oportunidades del desarrollo social y el desarrollo económico, para lograr una sociedad más justa y equitativa.

Surge de ésta manera la necesidad de fomentar el espíritu emprendedor y empresarial, con el fin de estimular la capacidad inherente de todos los seres humanos, de iniciar procesos y proyectos de vida, que le permitan el logro de sus propósitos y la creación y desarrollo de sus ideas. Y la mejor manera es trabajando lo referente a la economía básica del municipio, que está conformada por unidades económicas y MiPyMES.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo general

Ser un centro municipal de emprendimiento que permita orientar, incentivar y promover una cultura emprendedora y empresarial, con base en la valoración del talento humano y el desarrollo de la creatividad, la competitividad e innovación, promoviendo una asociatividad de los emprendedores y empresarios.

2.3.2. Objetivos específicos

- Propiciar un espacio de formación intensiva y de encuentro entre la comunidad organizada y el sector empresarial, para lograr una interacción que genere nuevos proyectos y fortalezcan el entorno social y familiar del municipio.
- Conocer y utilizar las diferentes fuentes de apoyo que existen en la región, además liderar la implementación, desarrollo, fortalecimiento y permanencia de las unidades productivas y MiPyMES, articulando sus acciones, acordes a los lineamientos de la política departamental y nacional.
- Generar condiciones de sostenibilidad de las unidades productivas, promovidas en la estrategia, mediante la realización de actividades de mejoramiento técnico, administrativo, financiero y comercial.
- Promover la cultura del emprendimiento con base en la valoración del recurso humano, el desarrollo, la creatividad, el conocimiento y la cooperación empresarial.
- Presentar escenarios de casos empresariales, que permitan el aprendizaje basado en la participación de los actores empresariales involucrados en la situación, posibilitando la retroalimentación y ajustes relacionados con el proceso.

2.4. Misión

Generar, validar, adaptar y articular los procesos, normas, conceptos, metodologías y conocimiento administrativo, operativo y gerencial a las organizaciones empresariales y sociales con el propósito de apoyar y consolidar los emprendimientos empresariales de tal manera que se satisfagan las necesidades de desarrollo integral y sostenible y que las personas mejoren su calidad de vida.

2.5. Visión

Consolidarse como un centro de estudios en organización, generación y desarrollo, de personas y empresas como parte de una red articuladora de organizaciones que apoyen acciones de emprendimiento y de empresarismo, innovadores y generadores de empleo en el radio de acción.

2.6. Funciones del Centro Municipal de Emprendimiento

El CME trabajará en dos puntos principales, uno de ellos es la mentoría y asesoría a emprendedores en búsqueda de generar modelos de negocio innovadores. Apoyando con un espacio de trabajo creativo con las herramientas básicas necesarias sin ningún costo siendo el único requisito haber sido seleccionado en alguna convocatoria abierta. Por otra parte se debe realizar talleres y conferencias para cualquier persona interesada sin ningún costo ni requisito.

2.6.1. Orientación a los emprendedores

Brinda información, apoya la formación y la capacitación que permite aprovechar las capacidades individuales y colectivas para implementar las ideas de negocios.

2.6.2. Apoyo para los creadores de empresas

Ofrece productos a la medida que contribuyen a la formulación de nuevos proyectos empresariales. A través de la identificación de las áreas académicas que

apoyan la formación en gestión de las nuevas empresas y orientación estratégica, a través de asesoría.

2.6.3. Fortalecimiento del entorno para la creación de empresas

El mejoramiento de procesos facilita la creación de empresas en grupos de interés mediante información, soporte y servicios articulados u orientados entre las entidades públicas y privadas, a la vez, brinda acompañamiento a los nuevos empresarios en la consolidación de su actividad o mejoramiento de la misma.

2.7. Servicios de desarrollo empresarial y apoyo al emprendedurismo

2.7.1. Formación y capacitación a micro y pequeños empresarios

Los micro emprendimientos suelen generar dolores de cabeza a sus gestores por todo lo que implica su administración. En una gran empresa se cuenta con todo un equipo de profesionales (administradores, contadores, abogados, etc.) enfocados en su área, pero en una microempresa es totalmente distinto y su gerente debe saber de todo un poco sí quiere llevar con éxito las riendas del negocio. Esta situación implica que el microempresario se vea obligado a estar en constante capacitación sobre diversos temas empresariales.

En la formación y capacitación se deberá realizar:

- Entregar conocimientos y herramientas para desarrollar y consolidar la empresa de forma integral en sus mercados naturales y competir con eficiencia y rentabilidad.
- Fortalecer las habilidades directivas y gerenciales necesarias para lograr un desempeño adecuado.
- Formar criterio para la toma de decisiones estratégicas que garanticen la sostenibilidad de la empresa.
- Sesiones teórico-prácticas con elaboración de talleres dirigidos a los asistentes, que les permita entender y desarrollar los conceptos planteados durante el programa.

2.7.2. Asistencia técnica productiva y administrativa-empresarial

La asistencia técnica productiva es un componente fundamental para el desarrollo sostenible de las actividades agrícolas, pecuarias, acuícolas y forestales,

porque permite un acompañamiento integral a los productores, facilitando el incremento en sus índices de productividad y competitividad.

Es un apoyo destinado a sufragar una parte del monto total de los gastos en que un productor incurra con ocasión de la contratación del servicio de asistencia técnica para el desarrollo de proyectos productivos que comprendan una actividad agrícola, pecuaria, acuícola y forestal.

El servicio de asistencia técnica comprende el acompañamiento integral y articulado del productor agropecuario en todos y cada uno de los siguientes procesos:

1. Formulación, gestión y administración de proyectos que comprendan el desarrollo de una actividad agrícola, pecuaria, acuícola y/o forestal.
2. Elaboración y planificación de crédito para financiar el desarrollo de este tipo de actividades.
3. Prestación de asesoría para la implementación de buenas prácticas agropecuarias.
4. Diseño e implementación de planes y mecanismos para el manejo sanitario y fitosanitario.
5. Diseño e implementación de planes y mecanismos para el manejo de cosecha y post cosecha.
6. La asistencia administrativa-empresarial es la prestación a distancia de diversos servicios auxiliares, como las tareas administrativas rutinarias, el servicio a la clientela y el apoyo técnico.

La asistencia técnica administrativa-empresarial ayuda a:

- Identificar los costos e ineficiencias ocultas que hacen perder competitividad.
- La creación de sistemas de control de gestión que permitan una mejor toma de decisiones, a través del desarrollo de las habilidades gerenciales de los cuadros de mando.
- La generación de planes de negocios y de dirección estratégica que le den orientación y certidumbre a la empresa.
- La conformación y desarrollo de nuevos mercados nacionales e internacionales.
- Innovar y mantener una posición competitiva por medio del desarrollo tecnológico.
- Que la empresa forme capital de manera acelerada.

Tipos de servicios

Los proveedores de servicios de apoyo a la empresa despliegan una actividad o ejercen funciones en nombre de sus clientes. Toda prestación que implique un volumen elevado de transacciones se presta para formar parte de las operaciones de asistencia empresarial:

1. **Elaboración de un plan de negocios para iniciar una empresa o reposicionarse en el mercado:** Dicho plan es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de las tareas, y se evalúa la necesidad de recurrir a bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio. El plan de negocio puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario intentará organizar una labor empresarial y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

2. **Estudios de mercado:** Consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica. Es proceso de planificar, recopilar, analizar y comunicar datos relevantes acerca del tamaño, poder de compra de los consumidores, disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor, con la finalidad de ayudar a los responsables de marketing a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing en una situación de mercado específica.

3. **Estudios de comercialización local regional y nacional:** Que son el conjunto de actividades orientadas a dirigir bienes y/o servicios del productor al consumidor. En donde no todas las empresas suelen entregar su producto o servicio directamente a sus clientes, es muy frecuente que contraten a otras empresas especializadas en la distribución y venta de esos productos. Ellos son los intermediarios y que constituyen los canales de comercialización del producto.

4. **Facilitar la introducción de productos al mercado:** Los productos y servicios se fabrican o crean para obtener beneficios, satisfacer las necesidades de los consumidores y dar respuestas válidas al mercado; por tanto, podemos decir que constituyen la base de cualquier concepción de marketing. El desarrollo y lanzamiento de nuevos productos es una actividad empresarial llena de riesgos e incertidumbre. Un producto está compuesto principalmente por una serie de características físicas e intangibles que satisfacen o intentan satisfacer las necesidades del comprador y deben corresponder a la idea de utilidad que se espera de él, aunque la tendencia actual viene marcada por el marketing de percepciones, que hace preferir a los diferentes consumidores un producto más por sus valores emocionales o externos que por la propia utilidad.

5. **Asesoramiento para exportar:** Distintos pueden ser los motivos por los cuáles una empresa decide exportar, como por ejemplo para aumentar las ventas ganando mercados externos, salir a vender al exterior por la caída de las ventas internas, por propia solicitud de compradores externos. La decisión de exportar no debería depender solamente de factores temporales externos. Una política exportadora sostenible, debe tener en cuenta factores que se puedan mantener en el tiempo, como ser, precio competitivo, calidad, imagen, presentación, hacerse o asociarse a una marca reconocida, incremento de valor agregado en el producto.
6. **Evaluación financiera de un negocio:** Cuando los proyectos fallan, a menudo es por causa de la falta de investigación al principio. Afortunadamente, esto puede evitarse. Cuando una empresa inicia un proyecto, es necesario determinar exactamente cuáles son los riesgos, beneficios y ganancias inherentes en ello. En el mundo financiero, esta investigación se denomina evaluación financiera de proyectos. Una evaluación financiera de un negocio es una investigación profunda del flujo de fondos y los riesgos, con el objeto de determinar un eventual rendimiento de la inversión realizada en el proyecto. La evaluación financiera de negocios está destinada a observar los factores involucrados en la concreción de un proyecto. Sin ella, una entidad comercial no tiene la información necesaria para tomar una decisión fundada sobre los alcances y riesgos de un negocio.
7. **Estudios de factibilidad para sus créditos:** El estudio de factibilidad para el crédito va a ser es un instrumento que sirva para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un negocio y corresponde a la última fase de la etapa pre-operativa o de formulación dentro del ciclo de un proyecto. Se formula con base en información que tiene la menor incertidumbre posible para medir las posibilidades de éxito o fracaso de un proyecto de inversión, apoyándose en él se tomará la decisión de proceder o no con su implementación.
8. **Elaboración y evaluación de un Plan Operativo Anual (POA):** el plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. Este debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.
9. **Diseño de matrices lógicas para el control, seguimiento y evaluación de planes y metas:** El mejor momento para desarrollar la evaluación de los planes es hacerlo antes de implementar la iniciativa, ya que dicho seguimiento guiara a través de cada paso del proceso de evaluación, ayudara a decidir qué clase de información realmente

se necesita, evita perder tiempo reuniendo información que no se necesita, ayudara a identificar los mejores métodos y estrategias posibles para conseguir la información que se necesita, ayudara a establecer un cronograma razonable y realista para la evaluación y sobre todo ayudará a mejorar la iniciativa.

10. **Capacitación técnica personalizada:** va a consistir en dotar de los conocimientos teóricos y prácticos, a una persona para el dominio de un oficio, o un puesto determinado de trabajo. También se puede referir a la capacitación que se le da a una persona, normalmente un trabajador, para el conocimiento, dominio y experiencia en el manejo de un equipo determinado, maquinaria o tecnología específica. La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.
11. **Redacción técnica:** es necesario seguir ciertos procedimientos, como el tipo de lenguaje, la estructura del texto, el espaciado, la forma de iniciar y finalizar el texto, entre otros. Por lo tanto, la necesidad de ciertas habilidades y tener un conocimiento previo para hacer una redacción técnica es esencial. La redacción técnica incluye textos como: acta, circular, certificado, contrato, memorándum, opinión, pesquisa, informes, planes de estudio o currículo. Una de las características obvias de la redacción técnica es su contenido técnico, que para el propósito presente es aquel que cae dentro del campo general de la ciencia. Por lo tanto, un documento o escrito técnico es la exposición escrita de contenidos científicos y técnicos asociados.
12. **Telemarketing:** es una forma de mercadotecnia directa en la que un asesor utiliza el teléfono o cualquier otro medio de comunicación para contactar con clientes potenciales y comercializar los productos y servicios. Los clientes potenciales se identifican y clasifican por varios medios como su historial de compras, encuestas previas, participación en concursos o solicitudes de empleo (por ejemplo, a través de internet) Los nombres también pueden ser comprados de la base de datos de otra compañía u obtenidos de la guía de teléfonos u otra lista pública o privada. El proceso de clasificación sirve para encontrar aquellos clientes potenciales con mayores probabilidades de comprar los productos o servicios que la empresa en cuestión ofrece.

2.7.3. Desarrollo de planes de negocios para emprendedores

El plan de negocio es el documento que surge luego de realizar un proceso de análisis y diseño de un negocio. Es un documento esencial para un empresario, grandes compañías y para una pequeña y mediana empresa. Es además una herramienta de trabajo, ya que por medio de su preparación se hace una evaluación de que tan factible es la idea de negocio.

Más que el documento en sí, lo que importa es el proceso que se experimenta en su elaboración, ya que el proceso investigativo que conlleva debe hacerse siguiendo un orden lógico y coherente de estudios, que ha de permitir que en este proceso el emprendedor adquiera un mejor entendimiento del potencial y atractivo del negocio, así como de los riesgos y aspectos clave para tener éxito en el mismo, tanto a corto como a mediano y largo plazo.

Al ser una herramienta de gran utilidad, el plan de negocios permite al emprendedor que lo elabora, darse cuenta de los riesgos y las oportunidades que el nuevo negocio plantea. Asimismo, se presentan proyecciones y estimaciones de las necesidades financieras que han de surgir vinculadas con los parámetros proyectados del negocio.

El Plan de Negocios permite, por otra parte, repensar el emprendimiento con una metodología que lo aparte de los problemas del corto plazo y analizar con los socios y colaboradores las perspectivas de la empresa en ese sector específico de mercado al cual se quiere dirigir.

En esencia, un plan de negocios sirve para:

1. Tener mayor claridad sobre el negocio
2. Que los superiores de una empresa los aprueben.
3. Para convencer a un inversionista de que puede con toda tranquilidad, invertir en nuestro negocio.
4. Para en caso de pedir un préstamo, respaldarlo con la efectividad del negocio mostrado en el Plan.
5. Para presentar un oferta de compraventa.
6. Para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía nacional o extranjera.
7. Para despertar el interés de invertir en el negocio por un socio potencial.
8. Reevaluar el negocio, buscar alternativas, poner en práctica acciones y así reorientarlo.
9. A través del plan de negocio el emprendedor se asegura de realizar un análisis detallado del negocio, lo cual le permite: Definir los productos y servicios, entender al cliente y sus necesidades, compararse con la competencia, estimar el potencial de ventas, conocer la estructura de costos, gastos e inversiones e identificar los riesgos.

2.7.4. Facilitación para el acceso al crédito y fuentes de financiamiento

De todas las actividades de un negocio, la de reunir el capital es de las más importantes. La forma de conseguir ese capital, es a lo que se llama financiamiento. A través de los financiamientos, se le brinda la posibilidad a las empresas, de mantener una economía estable y eficiente, así como también de seguir sus actividades comerciales; esto trae como consecuencia, otorgar un mayor aporte al sector económico al cual participan.

Esta búsqueda de financiamiento básicamente se da por dos motivos:

1. Cuando la empresa tiene falta de liquidez necesaria para hacer frente a las operaciones diarias, por ejemplo, cuando se necesita pagar deudas u obligaciones, comprar insumos, mantener el inventario, pagar sueldos, pagar el alquiler del local, etc.
2. Cuando la empresa quiere crecer o expandirse y no cuenta con el capital propio suficiente como para hacer frente a la inversión, por ejemplo, cuando se quiere adquirir nueva maquinaria, contar con más equipos, obtener una mayor mercadería o materia prima que permita aumentar el volumen de producción, incursionar en nuevos mercados, desarrollar o lanzar un nuevo producto, ampliar el local, abrir nuevas sucursales, etc.

El financiamiento puede clasificarse de dos maneras:

1. Financiamiento interno: Es aquel que proviene de los recursos propios de la empresa, como: aportaciones de los socios o propietarios, la creación de reservas de pasivo y de capital, es decir, retención de utilidades, la diferencia en tiempo entre la recepción de materiales y mercancías compradas y la fecha de pago de las mismas.
2. Financiamiento externo: Es aquel que se genera cuando no es posible seguir trabajando con recursos propios, es decir cuando los fondos generados por las operaciones normales más las aportaciones de los propietarios de la empresa, son insuficientes para hacer frente a desembolsos exigidos para mantener el curso normal de la empresa, es necesario recurrir a terceros como: préstamos bancarios, factoraje financiero, etc.

Una de las principales formas de obtener financiamiento es el crédito, que no es más que el dinero que se recibe para hacer frente a una necesidad financiera y el que la entidad se compromete a pagar en un plazo de tiempo, a un precio determinado (interés), con o sin pagos parciales, y ofreciendo garantías de satisfacción de la entidad financiera que le aseguren el cobro del mismo. La respuesta a dónde obtener un crédito no es difícil pero sí muy amplia, pues existen diversas instituciones encargadas

de otorgarlo, de ahí que existan dos tipos de crédito: El bancario y el no bancario, así como diversas fuentes de obtener financiamiento.

2.7.5. Fortalecimiento de organizaciones del tejido empresarial (Grupos gestores, cámaras de comercio, etc.)

Buscar el fortalecimiento en aquellas organizaciones que se centran en el estudio del papel del capital humano en el crecimiento económico, pero centrándose fundamentalmente en el correspondiente a los empresarios y cómo éstos son capaces de organizar la estructura productiva y el desarrollo de ésta. Aunque estos desarrollos tienen puntos de vista diferentes, en general existe entre ellos un nexo común, por cuanto que la tasa de crecimiento de una economía depende del comportamiento de los empresarios en cuanto a la organización y desarrollo de nuevas formas productivas.

En realidad el tejido empresarial hace referencia al nivel de capital humano que tienen los empresarios y de cómo éstos utilizan dicho capital en la organización y desarrollo de las distintas actividades productivas. No obstante, las implicaciones que se derivan son diferentes con respecto al concepto general de capital humano, debido a la generación de importantes efectos externos positivos que afectan al resto de actividades productivas.

Sentar sus bases sobre investigaciones rigurosas, relativas al contexto económico-social y sus múltiples interacciones en cada una de las comunidades. Estas investigaciones tienen un carácter descriptivo, a modo de acercamiento inicial, con varios propósitos: el primero, retroalimentar las políticas públicas, las agendas de competitividad y el mejoramiento de la comprensión del sistema económico local; el segundo, colaborar para que los gremios de producción, los grupos gestores, las distintas cámaras de comercio y las asociaciones de productores para que planteen sus estrategias.

2.7.6. Apoyo a la comercialización: ferias, ruedas de negocio, promoción on-line

Dentro de ese contexto, las ferias y las ruedas de negocios constituyen un mecanismo idóneo de comunicación y promoción comercial que permite combinar simultáneamente elementos tales como la promoción, publicidad, investigación de mercados y relaciones públicas dado su carácter personal e interactivo en el que la comunicación es de doble vía. Estos eventos facilitan el acceso y la permanencia de un producto en un determinado mercado, ayuda a crear y mantener la imagen de un país y fortalecer la presencia de las empresas y sus productos dentro de un ámbito global.

La experiencia ha podido comprobar que la participación en las ferias y las ruedas de negocios contribuye al fortalecimiento y desarrollo de capacidades de los y las empresarias, que se traducen en beneficios tangibles. Entre ellos puede mencionarse el incremento de las ventas, la ampliación de nuevos segmentos de mercado y las posibilidades de contar con nuevos clientes.

Como en otros campos, uno de los errores más comunes por parte de las empresas es dar por sentado, en este caso, que el público conoce sus productos, que está al tanto de sus movimientos y que, llegado el momento de elegir, se decantará por sus artículos. La presencia en los medios de comunicación es esencial para el éxito en el comercio; no se puede contar con el buen criterio de los consumidores, ya que muchos de ellos no tienen los objetivos muy claros o no son muy exigentes.

La noción de comercialización tiene distintos usos según el contexto. Es posible asociar la comercialización a la distribución o logística, que se encarga de hacer llegar físicamente el producto o el servicio al consumidor final. El objetivo de la comercialización, en este sentido, es ofrecer el producto en el lugar y momento en que el consumidor desea adquirirlo

Existen diversas formas de llevar a cabo la comercialización de un producto. Una de ellas puede concretarse en tiendas, almacenes o mercados, con la mercadería a la vista del comprador. Es habitual que cada producto presente su precio en algún cartel o etiqueta. La comercialización también se puede desarrollar a distancia, ya sea por Internet (el comercio electrónico), teléfono o catálogo. En estos casos, lo más frecuente es que el pago de la compra se realice con tarjeta de crédito, ya que resulta más cómodo y rápido que el envío o la entrega de dinero en efectivo.

2.8. Para las unidades productivas y MiPyMES el CME, será un espacio de:

2.8.1. Sensibilización

Trabaja con el diseño y ejecución de un lenguaje común y unificado, orientado a motivar en la zona y en el entorno la masificación del emprendimiento y el empresarismo, entendido como la capacidad humana susceptible de desarrollo y mejoramiento permanente, lo cual puede llevarse a cabo mediante procesos de formación teórico-práctica.

2.8.2. Identificación de oportunidades de negocio

A través de diagnósticos a los sectores de mayor potencialidad de su entorno.

2.8.3. Formación

Mediante procesos de enseñanza-aprendizaje, crear semilleros e implementar la formación de formadores de docentes en emprendimiento en el entorno.

2.8.4. Legislación

Mantener actualizada la información legal existente pertinente a sus diferentes etapas: creación de empresas, beneficios tributarios, plan de negocios.

2.8.5. Sistema de información

Articular y estructurar la información generada en el CME, facilitando de esa manera la participación de los diferentes grupos y la integración, con otras redes de emprendimiento y la asociatividad de los nuevos emprendimientos, en similares actividades económicas.

2.8.6. Capacitación empresarial y sostenibilidad

Diseñar y dinamizar un modelo que diagnostique la gestión de las empresas, mercados, finanzas, formulación de proyectos entre otros, de tal manera que exista permanente mejoramiento.

2.8.7. Creación de empresas

La iniciación de operaciones en el corto plazo y la garantía de sostenibilidad de las empresas creadas y la solución a los problemas de comercialización.

2.8.8. Pre-incubación (planes de negocio)

Identificar oportunidades de negocio y unificar una metodología para adecuarlos, a la toma de decisiones de inversionistas y del sector financiero.

2.8.9. Prestación del servicio integral de atención al microempresario

En las áreas de capacitación técnica y empresarial, asesoría técnica especializada en el puesto de trabajo, consultoría administrativa especializada en el

puesto de trabajo, obtención y manejo de recursos financieros y materiales, organización de eventos de carácter comercial, que apoyen la venta de los productos y servicios.

2.8.10. Desarrollo de competencias y habilidades

Desde el manejo adecuado de conceptos de fundamentos, de sus habilidades y competencias en cuanto a la actividad económica que cada uno desarrolle.

2.8.11. Reconocimiento de capacidades

Desarrollo para la generación de propuestas productivas y en especial la capacidad de construir un proyecto productivo.

2.8.12. Apertura de mercados

Ayudar a las unidades productivas y MiPyMES a identificar nuevos mercados para colocar sus productos. Es así, como el fomento del espíritu de empresa y de la innovación ha pasado a ocupar un lugar central en la política nacional, el establecimiento de un marco empresarial que promueva la creación y desarrollo de nuevas empresas y nuevos sectores que constituyen un factor fundamental, para mejorar la competitividad de nuestra economía y calidad de vida. (Diez Cifuentes, 2012).

2.9. Situaciones a tomar en cuenta en el centro municipal de emprendimiento

2.9.1. Las desigualdades

Guatemala es un país profundamente desigual y San Rafael Pie de la Cuesta es un reflejo de ello. Tenemos marcadas desigualdades individuales y regionales. Esa es la sociedad justa que permitirá que, independientemente del género, raza, religión, orientación sexual o lugar de nacimiento, todas las personas tengan las oportunidades de tener una vida digna.

Entrar al mundo de la política con la certeza de que el eje de la transformación de nuestra sociedad es la educación. Sin una educación de calidad para todos, las desigualdades sociales están destinadas a acrecentarse.

2.9.2. Las regiones, punto de partida

A grandes rasgos, debemos tener un proyecto de formación para las personas que lideren los proyectos de emprendimiento, un crédito que asegure la viabilidad financiera en un principio, acompañamiento para la elaboración de un plan de negocios y un seguimiento riguroso del avance.

Por último, pero no menos importante, abordar la educación superior, media y básica. Entendiendo los proyectos de emprendimiento e innovación a los que se desea llegar, asegurando que la educación esté al servicio del desarrollo de la región. Debiendo siempre responder la pregunta ¿cuál es el capital humano que se necesita para el desarrollo? Si no se hace, otras personas vendrán preparadas para explotar los recursos, llevándose la riqueza y dejando pobreza.

2.9.3. Desarrollo socioeconómico sostenible

Definir un modelo de desarrollo para el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta. Este modelo debe partir de la transformación productiva de las potencialidades de la región, utilizando la ciencia y la tecnología, la innovación, el emprendimiento y el talento humano.

2.9.4. La ciencia, la tecnología, la innovación y emprendimiento

La política de desarrollo económico estará soportada en procesos que utilicen la ciencia, la tecnología y la innovación para agregar valor a los bienes y servicios y resolver los retos pertinentes a la producción. Promoviendo el emprendimiento como alternativa para apalancar el desarrollo y como estrategia de inclusión social, expansión del mercado interno y del comercio exterior con una cultura del emprendimiento y abarcada desde emprendimientos de base hasta empresas sofisticadas, cada una con sus respectivos instrumentos de apoyo y promoción.

2.9.5. Sistema educativo

Las personas son el activo más valioso que tiene una región. Sigue entonces el desarrollo del talento humano para poder llevar a cabo los proyectos de innovación y emprendimiento. ¿Cuál es la educación que se necesita? ¿Cómo lograr que sea pertinente para el desarrollo de las potencialidades? Toda persona sueña o proyecta su vida de alguna manera. Las empresas, el gobierno, la Iglesia y todos tienen proyectos que se quieren realizar.

La realización de un proyecto, significa el logro u obtención de metas y objetivos, los cuales no pueden ser dejados a la espontaneidad de quienes los quieren desarrollar para su ejecución y sostenibilidad, por ello es necesaria la aplicación y

sistematización de los conocimientos de modo que se pueda ir organizando paso a paso las actividades necesarias para poder lograrlos.

Los proyectos necesitan de muchas decisiones entorno a diversas opciones, que se pueden presentar, existiendo una infinidad de posibles soluciones o alternativas que se puedan tomar para lograr aproximarse a la realidad que se desea. Cada una de estas alternativas traerá con ella variantes en el proyecto y que debe considerarse frecuentemente y continuamente.

Elaborar un proyecto va más allá de redactar o escribir un texto, es diseñar y planificar el futuro de una persona, empresa, comunidad o país, por lo que debe ser trabajado con detalle, ya que éste puede dar origen al sueño o proyecto de las futuras generaciones, especialmente de los jóvenes de las subregiones de San Rafael Pie de la Cuesta que quieren mantener el territorio donde nacieron y se desarrollaron con sus familias.

Esta propuesta surge de la necesidad detectada en la realización del Estudio Profesional Supervisado (EPS) de diseñar e implementar un programa de sensibilización, diagnóstico, capacitación, y asistencia al personal involucrado en los procesos productivos, de emprendimiento, agropecuarios, ganaderos, mineros, hídricos, etc., que tienen las diferentes subregiones del municipio. Con el propósito de desarrollar emprendimiento exitoso para los jóvenes de estas regiones, lo cual genere mejor calidad de vida en la población.

Entre los componentes a tener en cuenta para el logro de los objetivos en todo proyecto, además de otros, se tiene lo relacionado con el diagnóstico de los sectores de mayor potencialidad de cada subregión, la implementación con el acompañamiento. Se pretende complementar la red de valor en emprendimiento, de la actual administración gubernamental y cuyo objetivo fundamental es: Ser mecanismos diseñados para promover la cultura emprendedora, potenciar la creación y el fortalecimiento empresarial, de manera que redunde en la generación de ambientes propicios para un mercado competitivo e innovador en las subregiones.

Enmarcados en 2 líneas de acción estratégica:

1. Fomento de la cultura emprendedora y empresarial: Conjunto de actividades de sensibilización y formación que contribuyen al desarrollo de competencias emprendedoras y empresariales en el ser, el saber y el hacer. Público objetivo: las instituciones y la ciudadanía en general.
2. Apoyo y fortalecimiento empresarial: Conjunto de estrategias para acompañar la estructuración, creación y consolidación de nuevas empresas y en el fortalecimiento de empresas existentes. Público objetivo: emprendedores cuyas iniciativas

empresariales tengan elementos de diferenciación y agreguen valor al municipio y/o a la subregión.

Se basa en asesorías por medio de las cuales se brinda acompañamiento personalizado con profesionales calificados para los siguientes contenidos: Identificación y estructuración de ideas de negocio, estructuración y evaluación de planes de negocio, implementación y puesta en marcha empresarial y fortalecimiento empresarial.

2.10. Relación del centro de emprendimiento con la industria local

La táctica de llegar al mercado comienza con una evaluación de los bienes y servicios que cada organización o cliente potencial puede vender, en otras palabras la capacidad empresarial instalada en el municipio. Donde se debe incluir una serie de análisis tendientes a identificar la vocación económica del municipio y la integración de esta a la comunidad empresarial instalada en el municipio.

Antes de iniciar, incluso la etapa de sensibilización, es necesario realizar un proceso de selección, que debe tener los siguientes aspectos:

2.10.1. Necesidades básicas y potenciales

Este proceso consiste en determinar el potencial de necesidades básicas, de los bienes y servicios de las organizaciones en el mercado local, subregión y departamental. Una forma de efectuar la selección inicial consiste en examinar las actuales políticas e identificar los bienes y servicios que se compran en el mercado, otra es determinar la producción local y una tercera, consiste en analizar los cambios demográficos que tienen lugar localmente y en la subregión y que darán origen a mercados emergentes. Se trata de ofrecer servicios y productos pertinentes que les sirvan a los diferentes actores del municipio y de la región para identificar los mercados potenciales.

2.10.2. Condiciones financieras y económicas

Con la selección secundaria se reduce la lista de mercado posible. Los requisitos económicos y financieros se relacionan con los factores de demanda de mercado. Esto sirve para medir la fuerza relativa del centro en las necesidades y

potencial de mercado. Se debe centrar en tres áreas importantes: Tamaño, intensidad y crecimiento de mercado. El tamaño, es la magnitud relativa de cada mercado como porcentaje del mercado total. La intensidad, es el nivel o poder de adquisición de una organización en comparación de las demás, es decir, el concentrarse en temas específicos especializados. El crecimiento, es el incremento anual de las ventas.

2.10.3. Factores políticos y legales

Examinar detenidamente los factores políticos y legales. Una de las consideraciones fundamentales son las barreras contra el ingreso a los mercados de los obstáculos legales y de información.

2.10.4. Factores socio-culturales

Estudiar los factores de hábitos de trabajo, costumbres y valores. La cultura influye profundamente en la forma de vida de la gente y de las organizaciones que quieren saber cómo sus operaciones, encajarán dentro de una cultura en particular.

2.10.5. Ambiente competitivo

Las organizaciones están obligadas a ser eficientes y eficaces si quieren obtener una participación mayor del mercado quitando rivales fuertes y poniéndolos a la defensiva, esto genera una obligación mayor de hacer inversiones de recursos para defender el mercado.

Se acostumbra que en cuanto a la sensibilización, visitar las organizaciones para mejorar la transferencia y recaudo de información, conversando con representantes comerciales o funcionarios de alto nivel.

El trabajo de campo es muy frecuente y contribuye de manera importante a contemplar la información disponible en el momento. En ocasiones se realizan como una misión comercial y su finalidad es reunir ejecutivos de organizaciones que deseen examinar los beneficios de realizar negociación.

A partir del resultado de las selecciones y de la información complementaria, la unidad operadora tomará la decisión al respecto de los bienes y servicios que se ofrecerán. La promoción es el proceso, consistente en estimular la demanda de los

bienes y servicios de las unidades asesoradas, por medio de la publicidad y la venta personal.

2.11. Relación del centro de emprendimiento con la comunidad organizada

La comunidad organizada son aquellos entes gubernamentales, municipios, institutos descentralizados y empresas del sector estatal; además, se tiene en cuenta todas las organizaciones adscritas en el municipio y que cumplen un papel de apoyo y representación socio-cultural como: Acciones comunales, juntas administradoras locales, asociación de madres cabeza de familia, discapacitados, entre otros.

Acciones a cumplir, es importante resaltar que para actuar dentro de estos órganos se deben diferenciar tres aspectos a seguir:

2.11.1. Sensibilización

Hacer una presentación del proyecto en la que se recalcará la función de tipo social, que se puede prestar a aquellas comunidades productivas y potencialmente productivas en asesoría y acompañamiento permanente.

2.11.2. Estrategias

Visitas a las comunidades para realizar trabajo de campo con el fin de inventariar las potencialidades de la respectiva comunidad. Con los resultados y un diagnóstico, se le presentara a la comunidad respectiva. La propuesta para ejecutar acciones que lleven al desarrollo de un plan, programa, proyecto con las diversas actividades a seguir para lograr impulsar empresas de éxito en la comunidad.

2.11.3. Estructura

En este campo, se tendrán en cuenta a los asesores del CME se harán equipos de trabajo para levantar las encuestas y hacer las visitas, que a la vez servirán de banco de información para los posibles proyectos.

2.12. Transferencia de modelo de atención integral al emprendedor y empresario

Este modelo se soporta en la Integralidad de servicios en el conjunto de actividades que debe realizar el emprendedor para lograr que su idea se convierta en realidad y logre sostenibilidad, fortalecimiento y desarrollo.

La integralidad exige un centro de emprendimiento y desarrollo empresarial; que formule, dirija, evalúe y sea el eje central del proceso donde su atención, se fundamente en un proceso lógico y coherente. Suprimiendo el modelo de trabajar por programas aislados, que no cuentan con la sinergia de las diferentes entidades que apoyan al emprendedor en el municipio; ya que son aisladas y cada una determina sus procesos, programas y modo de atención. (Diez Cifuentes, 2012).

3. ACCIÓN

En la implementación del CME se trabajarán 3 Ejes principales:

3.1. Eje 1: Investigación y desarrollo

3.1.1. Investigación sobre el emprendedor y el emprendimiento local

Se levantan líneas base de información del emprendedor y el emprendimiento local, así como el impacto de programas de fomento al emprendimiento, ya que las razones que mueven a cada emprendedor suelen ser diferentes y muy personales. Requiere, al mismo tiempo un gran esfuerzo y compromiso. Porque una de cada dos nuevas empresas que se crean, desaparecen en su primer año de existencia.

Al contrario de lo que generalmente se cree, la genialidad de la idea no es tan fundamental en el éxito del proyecto como otros factores aparentemente secundarios: el perfil y la motivación del emprendedor el contexto económico general y del sector

en el que se opera, la financiación necesaria a corto y medio plazo, la disponibilidad de recursos humanos y materiales adecuados, los contactos de clientes y proveedores potenciales.

Para no dejar al azar ningún aspecto, es recomendable elaborar un Plan de Negocio, también conocido como Business Plan, que recoja y analice aspectos fundamentales en el lanzamiento de una nueva empresa como la definición del producto, la delimitación de las necesidades financieras, el plan comercial y el flujo de tesorería.

Hay que ser conscientes de que el convertirse en empresario trae consigo el nacimiento de una serie de obligaciones, y el hecho de asumir determinados riesgos. No todas las personas poseen las cualidades y los conocimientos suficientes para crear una empresa y dirigirla posteriormente (aunque los conocimientos pueden llegar a adquirirse).

Los emprendedores que aplican sus capacidades a la creación de empresas y negocios no son siempre personas perfectas, sus defectos y virtudes son muchos. Comenzar un negocio es difícil y es muy importante determinar tempranamente si se tiene lo que se requiere para el éxito. Es mejor descubrir ahora qué cualidades se necesitan antes de que sea demasiado tarde.

El emprendimiento local debería ser un instrumento de gestión orientado a apoyar el cambio en las localidades a partir del fortalecimiento de su sistema social e institucional y otras instituciones públicas comprometidas con el desarrollo de la localidad, promoviendo el desarrollo de capacidades internas y compromisos entre los distintos tipos de agentes que intervienen contribuyendo a la generación de empleos, búsqueda, aprovechamiento de oportunidades e innovación. Asimismo es de gran utilidad para los agentes sociales por lo que les proveerá de información sobre el emprendimiento y el desarrollo local. Un gran ausente en la generación de este plan son los empresarios locales, como grupo se constituye en un actor importante y necesario al representar el eje productivo, comercial y de servicios.

3.1.2. Diseño de productos y herramientas

Con esta información se mejora constantemente el modelo administrativo y académico, además de generar herramientas académicas diseñadas para satisfacer las necesidades del emprendedor de San Rafael Pie de la Cuesta.

El diseño de un producto es el proceso de crear nuevos productos para ser vendidos por una empresa. Un concepto muy amplio, es esencialmente la generación y desarrollo de ideas de manera eficiente y eficaz a través de un proceso artesanal.

El rol principal de un diseñador de producto es el combinar arte, y nuevos materiales con el propósito de crear nuevos productos para el uso humano o decorativo. Su función como diseñador ha sido facilitada por herramientas digitales que permiten al diseñador comunicar, visualizar, analizar y realmente crear nuevas tendencias artesanales, a diferencia de antiguos procesos que hubieran requerido un mayor número de mano de obra. (Morris, 2009).

3.1.3. Gestión y transferencia de conocimiento

Se facilita la creación de centros municipales de fomento al emprendimiento en todo el país. En primera instancia, transmitir a todos los miembros de las organizaciones la importancia de registrar la información relacionada con su trabajo en las herramientas dispuestas para ello.

Por otro lado, también instalando una cultura de aprendizaje constante entre los miembros de las organizaciones. No sólo se trata de hacer que las personas registren los datos, sino también motivarlos a que acudan a las fuentes de conocimiento para completar aquello que no saben.

Asimismo ocupándose de:

- Detectar las necesidades de conocimiento existentes en la organización, tanto a nivel particular como grupal.
- Conocer en todo momento quién o quiénes poseen esa información.
- Establecer el canal adecuado para que los “propietarios” del conocimiento puedan transferirlo a quienes lo necesitan: seminarios, anuncios, boletín, periódico.

3.2. Eje 2: Negocios

3.2.1. Cultura y sensibilización

Por medio del programa de cultura y sensibilización se imparten charlas, conferencias y talleres sobre emprendimiento con valores abiertos al público.

Las acciones de sensibilización y el fortalecimiento de las capacidades en el campo del emprendimiento son esenciales para fomentar la creatividad y contribuyen al crecimiento de las industrias culturales y del desarrollo sostenible. Es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. La colección específica de las normas y valores que son compartidos

por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

Así la cultura y sensibilización se manifiesta en:

- Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general.
- El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.
- Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía.
- La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

Existen diferentes factores que permiten el posicionamiento y la diferenciación de las empresas en relación a su competencia. El principal de ellos está dado por la capacidad de compra de los clientes y particularmente por sus decisiones y preferencias al momento de adquirir un producto. Es por esto, que uno de los aspectos con mayor relevancia y que impactan directamente la rentabilidad de las compañías, es la satisfacción y fidelización de sus clientes. La razón principal por la que las empresas pierden clientes no es la insatisfacción del producto o el precio, sino la indiferencia de la empresa. Es por esto, que la calidad del servicio se ha convertido en una prioridad estratégica por ser la herramienta distintiva buscada por muchas organizaciones, la cual debe estar dada por una calidad cultural y tecnológica, más que por una calidad de servicio basada en estrategias de costos y expansión del producto total.

La determinación de los valores y aspectos relevantes que deben distinguir la cultura deseada por la organización y que se convierten en un aspecto diferenciador para la compañía, debe ser analizada en tres dimensiones importantes: individual, social y ambiental.

- Individual: Se refiere a que la cultura debe ser parte de la experiencia vivencial de cada uno de los individuos que hacen parte de la organización, pues sus hábitos, costumbres y respuestas ante diferentes eventos, son resultado de una educación y formación previa. Por tanto, después de conocer en la fase anterior, quienes son sus miembros, la organización debería estar dispuesta en ambientes creativos, a soñar e identificar en el futuro cuales son las características que desearía fueran parte de las actitudes de sus colaboradores, especialmente teniendo en cuenta que esta influye directamente en la satisfacción y fidelización de los clientes.
- Social: Debido a que las empresas y sus individuos hacen parte de una sociedad que es dirigida por su percepción sobre la imagen y el status generado por las organizaciones; la alta dirección debe determinar las características por las cuales

desearía que la organización fuera reconocida en el ambiente colombiano, considerando que para ser un cuerpo organizacional, se requiere la unidad de sus miembros en medio de la pluralidad que los caracteriza (pluralidad de personas, familias, criterios y circunstancias). Adicionalmente, este aspecto está directamente relacionado con la responsabilidad social y el compromiso de sus miembros, iniciando por la alta dirección, de ser parte integral y aportante a la sociedad, no sólo con una actitud transparentes en la disminución del impacto social de sus actividades económicas, sino también en la generación de mejores y mayores oportunidades para los miembros de la sociedad.

- Ambiental: Conformar un ambiente o clima saludable y propio para que los miembros de la organización sean, crezcan y permanezcan dentro de una cultura de calidad, debe ser uno de los objetivos estratégicos de la organización. El ambiente por tanto, debe ser un medio eficaz para hacer posible que la cultura de calidad deseada por la organización, pueda desarrollarse y permanecer en sus nuevos y antiguos colaboradores, logrando de esta manera la preferencia y satisfacción de los clientes. Como consecuencia de la revisión de las dimensiones descritas anteriormente, se debe contar con una lista específica de valores y aspectos determinantes en la cultura proyectada por los líderes de la compañía en el largo plazo.

3.2.2. Escuela de emprendimiento

Busca mejorar habilidades personales y entregar herramientas técnicas a los emprendedores participantes, a través de cursos que tienen una duración desde dos semanas hasta un mes y medio. Teniendo los cursos un alto componente práctico y aplicado para que los nuevos conocimientos adquiridos no se queden en el papel, sino que sean utilizados en el negocio. Comprende dos líneas de formación, cursos para personas que tienen una idea de negocio y otros para microempresas con más de seis meses funcionando (aunque no sean formales). Generación de idea de negocio y desarrollo de idea de negocio, tienen como fin que se pueda concretar el sueño de emprender.

Es un nuevo centro que combina la teoría con la práctica, el mundo académico con el empresario, los proyectos con el mercado y el financiamiento, de acuerdo a las demandas que hoy exige la sociedad del conocimiento y la necesidad de competitividad que las economías de las industrias creativas requieren.

La Escuela impulsa un conjunto de actividades diseñadas para dar respuesta a la creatividad, el pensamiento y las necesidades de los emprendedores en su afán por lograr el éxito en sus modelos de negocio, inspirando y nutriendo la pasión por la creatividad y la innovación en los modelos de negocio. Centrando su actividad en

transmitir las herramientas para diseñar un modelo de negocios innovador y hacer un emprendimiento creativo al mismo tiempo que nutre e impulsa las competencias y habilidades que necesita un emprendedor para llevar adelante su proyecto y hacerlo crecer.

3.2.3. Diseño y generación de emprendimiento dinámicos

Por medio de un programa de varios módulos, el emprendedor recibe el conocimiento y las herramientas necesarias para impulsar y hacer crecer sus emprendimientos, es decir, de las nuevas empresas que, además de sobrevivir, logran crecer de manera significativa. Se analizan aquellas políticas que buscan explícitamente promover la gestación, nacimiento y expansión de empresas con potencial de crecimiento y/o innovación.

El emprendimiento dinámico es aquel nuevo o reciente proyecto empresarial que tiene un potencial realizable de crecimiento gracias a una ventaja competitiva-tecnológica como para al menos convertirse en una mediana empresa, es decir, que opera bajo una lógica de acumulación generando ingresos muy por encima de los niveles de subsistencia del propietario que son reinvertidos en el desarrollo del emprendimiento y que crece muy por encima de la media de su sector. Se diferencia del denominado emprendimiento de supervivencia o autoempleo cuyo objetivo es cubrir los niveles de subsistencia del propietario y su familia o atender las necesidades específicas de ciertos sectores sociales desfavorecidos.

La creación y el desarrollo de una empresa dinámica de alto valor agregado es un proceso muy complejo que requiere de los emprendedores el superar formidables barreras. De entre los componentes del mercado de factores de empresarialidad, hay dos de especial relevancia para el crecimiento y la materialización plena del potencial de crecimiento de los emprendimientos: La disponibilidad de productos financieros diseñados a la medida de las necesidades de cada etapa del desarrollo del emprendimiento. El acceso a las redes y servicios de apoyo empresarial de alto valor añadido que suplan y corrijan las carencias del emprendedor.

El emprendimiento es un proceso de largo plazo, que incluye distintas etapas en las cuales inciden diferentes factores. Por lo tanto, el enfoque conceptual adoptado es sistémico y holístico. Este enfoque permite identificar las brechas que están afectando el surgimiento y desarrollo de emprendimientos y de emprendedores en la región. Desde esta perspectiva, se toman en cuenta aquellas políticas que buscan:

- Remover factores que constituyen barreras inhibitorias del emprendimiento (trámites y registros de empresas, acceso al financiamiento, reducción del peso de impuestos y

regulaciones, provisión de infraestructura para la innovación, redes de contactos, entre otras) y,

- Incidir positivamente sobre distintas etapas del proceso emprendedor (gestación, puesta en marcha, desarrollo temprano y/o expansión).

En adición a ello, las políticas se analizan en base al tipo de instrumentos utilizados y al modelo institucional implementado, teniendo en cuenta el rol de los distintos actores de la sociedad civil.

El enfoque adoptado es el del sistema de desarrollo emprendedor, también conceptualizable como Sistema Nacional de Emprendimiento, dado que permite entender los problemas que afectan la creación y desarrollo de empresas dinámicas y, en base a ello, identificar las áreas de intervención de las políticas. La creación de una nueva empresa es, desde esta perspectiva, un fenómeno de naturaleza sistémica y evolutiva. (Kantis, 2004) .

Este enfoque considera la creación de una nueva empresa dinámica como el resultado de un proceso que incluye una serie de etapas y eventos cuyo resultado final es el surgimiento de emprendedores y nuevas empresas dinámicas. Estas etapas son la gestación del proyecto empresarial, el lanzamiento de la empresa, sus primeros años y el período de crecimiento durante su juventud.

3.3. Eje 3: Innovación social

3.3.1. Inteligencia de negocios y competitividad

1. La inteligencia de negocios se refiere al uso de datos en una empresa para facilitar la toma de decisiones. Abarca la comprensión del funcionamiento actual de la empresa, bien como la anticipación de acontecimientos futuros, con el objetivo de ofrecer conocimientos para respaldar las decisiones empresariales.

Las herramientas de inteligencia se basan en la utilización de un sistema de información de inteligencia que se forma con distintos datos extraídos de la producción, con información relacionada con la empresa o sus ámbitos, y con datos económicos.

Este conjunto de herramientas y metodologías tienen en común las siguientes características:

- Accesibilidad a la información. Los datos son la fuente principal de este concepto. Lo primero que deben garantizar este tipo de herramientas y técnicas será el acceso de los usuarios a los datos con independencia de la procedencia de éstos.

- Apoyo en la toma de decisiones. Se busca ir más allá en la presentación de la información, de manera que los usuarios tengan acceso a herramientas de análisis que les permitan seleccionar y manipular sólo aquellos datos que les interesen.
- Orientación al usuario final. Se busca independencia entre los conocimientos técnicos de los usuarios y su capacidad para utilizar estas herramientas.

La inteligencia de negocio actúa como un factor estratégico para una empresa u organización, generando una potencial ventaja competitiva, que no es otra que proporcionar información privilegiada para responder a los problemas de negocio: entrada a nuevos mercados, promociones u ofertas de productos, eliminación de islas de información, control financiero, optimización de costes, planificación de la producción, análisis de perfiles de clientes, rentabilidad de un producto concreto.

2. La competitividad es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

La competitividad puede definirse de manera clara, cuando se aplica a una empresa o grupo de empresas concreta que vende sus productos en un mercado bien definido. En ese caso una pérdida de competitividad amenaza a largo plazo la supervivencia de una empresa o grupo de empresas. Aplicado a un país el concepto de "competitividad" es más dudoso, ya que un país no es una empresa y el principio de la ventaja comparativa establece que dados dos países con fronteras de posibilidades de producción adecuadas encontrarán especializaciones mutuamente beneficiosas que garanticen la continuidad del comercio, sin que la viabilidad económica de uno de los dos países esté comprometida.

3.3.2. Emprendimientos dinámicos sociales

El emprendimiento social es el proceso mediante el cual los ciudadanos construyen o transforman instituciones o sistemas para resolver problemas sociales. Implica la creación de nuevos equipos y recursos que mejoren la capacidad de la sociedad para abordar problemas y así, maximizar el impacto social a través de la sustentabilidad y la sostenibilidad.

Hace referencia a un tipo de empresa en la que su razón social es en primer lugar satisfacer necesidades de la sociedad en la que se desenvuelven. Si bien no es una típica empresa privada del sector capitalista, su lógica no encaja ni en el paradigma de las empresas públicas del sector estatal ni el de las organizaciones no gubernamentales.

Los emprendimientos sociales son organizaciones que aplican estrategias de mercado para alcanzar un objetivo social. El movimiento del emprendimiento social incluye tanto a organizaciones sin ánimo de lucro que utilizan modelos de negocio para alcanzar su misión como a organizaciones con ánimo de lucro cuyo propósito principal es de carácter social.

Su objetivo:

- Cumplir con objetivos que son al mismo tiempo sociales/medioambientales y financieros.
- Es a menudo descrito como el triple resultado: lograr al mismo tiempo desempeñarse en la dimensión social, ambiental y del beneficio económico. Los emprendimientos sociales se diferencian de los emprendimientos comerciales en que su objetivo social o medioambiental siempre se encuentra en el centro de sus operaciones.

En lugar de maximizar las participaciones de sus accionistas, el principal objetivo de las empresas sociales es generar beneficios para impulsar sus objetivos sociales o medioambientales. Dichos objetivos pueden lograrse de distintas maneras dependiendo de la estructura del emprendimiento social: el beneficio de un negocio puede destinarse para apoyar un objetivo social como por ejemplo la financiación de la actividad de una organización sin ánimo de lucro o bien el emprendimiento puede dar cumplimiento a su objetivo social a través de su propia actividad empleando a personas excluidas o prestando sus beneficios a micro emprendimientos con dificultades para acceder a préstamos de inversores corrientes. (Guzmán V., 2008).

Características de los emprendedores sociales:

- Son visionarios.
- Tienen un genuino interés en hacer una diferencia.
- Luchan constantemente por hacer que los cambios sociales se den.
- Están dispuestos a luchar en contra de toda adversidad.
- Dicen lo que piensan y actúan sobre ello.
- Tienen mucha pasión por lo que hacen.
- Para ellos la frase “no se puede” no existe.
- Son persistentes y están enfocados en obtener resultados.

- Saben que para llegar a la meta lo harán mediante pequeños logros.
- No necesitan recibir crédito de sus acciones y cuando lo reciben se lo pasan a su equipo.
- Tienen un gran sentido ético.
- Cuando no obtienen resultados aceptan el fracaso como parte del proceso y cambian el curso.
- No dependen de las estructuras establecidas sino que innovan para conseguir lo que se proponen.

3.3.3. Plataformas públicas y sostenibilidad

1. Las plataformas públicas hacen referencia a una infraestructura que está disponible para el público en general o para un gran sector de la industria, y es provista por una organización que comercializa servicios a demanda. Plataforma pública es entonces un conjunto compartido de recursos, que sirven a muchas organizaciones, con un grupo compartido de recursos de proceso definidos por la relación entre un proveedor del servicio y un cliente.

Pueden entregarse servicios como aplicaciones de productividad, o recursos de Infraestructura como servicio en ejecución en máquinas virtuales en un servicio de nube disponible solo para usuarios autenticados registrados y administrados de manera remota por profesionales que trabajan para el cliente. En otros casos, el proveedor de plataforma puede entregar toda la administración día a día de recursos de proceso como parte de un servicio

El beneficio de este paradigma se resume en el ahorro de costos y en la agilidad con que varía la utilización de recursos; mientras avanza la adopción de este modelo, la industria trabaja para resolver algunos desafíos referidos a la seguridad, la interoperabilidad y la portabilidad de la información.

Por esto, y por algunas dificultades que persisten en los sistemas de pago, en la actualidad son más las empresas que se orientan a la nube privada que aquellas que avanzan hacia la plataforma pública.

2. Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

En las estrategias sobre sostenibilidad en la empresa, la sostenibilidad figura como sinónimo de gestión (del riesgo) ambiental, lo que regula la identificación de los aspectos medioambientales como los principales representantes de la gestión sostenible en la empresa, de lo que se deriva la responsabilidad social de las

empresas, siendo esta una integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Las empresas socialmente responsables derivan las distintas escalas de valores sociales, morales o ambientales en diferentes ámbitos formando así la sociedad global. En un mismo entorno, las prioridades en relación con estos aspectos cambian a través del tiempo, es por ello que los recursos naturales se protegen con más énfasis en la actualidad que antes.

La sostenibilidad aplicada a la estrategia empresarial, va más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas, fiscales o laborales, siendo de vital importancia el aumento en la inversión del capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente sugiere, aparte de cumplir con todas las leyes, aumentar la competitividad de las empresas. Por encima de una consideración de la sostenibilidad, las organizaciones que integran este concepto en su estrategia y toma de decisiones discurren que la obtención de beneficios es el principal objetivo de las empresas, pero no su única razón de ser, y optan por una reflexión a largo plazo sobre las decisiones y las inversiones estratégicas.

Contribuyen, por tanto, a crear un marco donde las empresas puedan gestionar sus operaciones de modo que se fomente el crecimiento económico y la competitividad, al tiempo que se garantice la protección del medio ambiente y se ponga en valor el impacto social de la actividad empresarial.

El desarrollo sostenible en la empresa es, esencialmente, la sostenibilidad económica del negocio, a largo y medio plazo, y para mantener la rentabilidad económica de sus actividades productivas, es necesario contemplar nuevos conceptos de riesgo y de oportunidad, asociados a los aspectos medioambientales y al impacto social de la producción o a la calidad de las relaciones laborales.

Para defender la gestión sostenible de la empresa es indispensable razonar el fenotipo de la empresa sostenible y mostrarlo, aclarando cualquier duda que se tenga al respecto. La dirección de la empresa debe tratar de satisfacer no sólo las expectativas de los inversores, sino que también a todos los agentes implicados (personas y organizaciones que tengan algún tipo de interés en sus actividades).

Una empresa que quiera moverse hacia la sostenibilidad debe comenzar con un compromiso de la alta dirección que deberá asumir determinados valores. Todas las actividades de la empresa respetarán las pautas marcadas por dichos valores. Para dar el paso hacia la sostenibilidad tiene que tener una base sólida, ya que hacia lo que se encamina es un proceso de diferenciación y distinción. Una empresa antes de

embarcarse en este proceso tiene que tener cubiertos otros requerimientos básicos, como es el cumplimiento de la legislación. A partir de este punto con la incorporación de sistemas de gestión que nos impliquen un ánimo de superación a través de la mejora continua y de planificación de actividades, estableciendo objetivos de mejora medioambiental.

También es importante la evaluación de la situación de la empresa, sus puntos fuertes y sus puntos débiles. La preocupación por el medio ambiente está influenciando y condicionando los procesos de toma de decisiones financieras de empresas, inversores e instituciones financieras. Los mercados valoran positivamente enfoques de gobierno corporativo, empresas en las que la gestión se lleve a cabo de una manera solidaria y comprometida con el medio ambiente. Aunque tradicionalmente la respuesta empresarial a las nuevas exigencias de responsabilidad ambiental se ha caracterizado por considerarlas como gastos, se empieza a poner de manifiesto la posibilidad de que una gestión ambiental responsable puede derivar en impactos financieros positivos y, por tanto, encerrar oportunidades de generación de valor. Se pueden considerar dos medios, fundamentalmente, en los que se reflejan estas nuevas oportunidades: una mayor facilidad para encontrar financiación externa y el mercado bursátil. Finalmente la respuesta empresarial a las nuevas exigencias de responsabilidad ambiental se ha caracterizado por considerarlas como gastos, se empieza a poner de manifiesto la posibilidad de que una gestión ambiental responsable puede derivar en impactos financieros positivos y, por tanto, encerrar oportunidades de generación de valor. Se pueden considerar dos medios, fundamentalmente, en los que se reflejan estas nuevas oportunidades: una mayor facilidad para encontrar financiación externa y el mercado bursátil.

La sostenibilidad se identifica como una fuente de reducción de costes y aumento de ingresos. Además, muchas compañías consideran la sostenibilidad como un factor clave para fomentar el crecimiento en nuevos mercados con la vista puesta en la recuperación económica. (Rodríguez Rojas, 2012).

3.4. Estrategia metodológica

En el proceso se definen las siguientes fases a realizar:

3.4.1. Primera fase: Preparación del personal (asesores y consultores) que atenderán el CME y sensibilización a la comunidad

3.4.2. Formación de asesores y consultores, además de la apropiación del modelo

El proceso de atención al emprendedor, exige que el asesor que preste su servicio, cuente con un alto nivel de conocimiento en el proceso a asesoría y acompañamiento a las unidades económicas y MiPyMES, además lidere los procesos de capacitación, asesoría empresarial y acompañamiento administrativo y financiero al empresario o emprendedor; al igual que sus acciones y procesos metodológicos estén incorporados a procesos pedagógicos vivenciales propios del proyecto y que deben ser herramientas metodológicas que marquen el hacer cotidiano de cada persona que conforma el equipo humano de la estrategia productiva. En la transferencia metodológica se capacitará al equipo humano seleccionado por las directivas del centro municipal de emprendimiento en apoyo con la alguna institución de educación superior, en esta capacitación podrá participar además, algunas directivas y personas de las diferentes comunidades organizadas, de tal manera que puedan reconocer y visualizar con facilidad a otros actores de la comunidad con capacidad de formar proyectos y/o unidades productivas.

3.4.3. Capacitación a administradores del centro municipal de emprendimiento

Una formación bajo la metodología teórico-práctica, el centro de emprendimiento a las Unidades Productivas y MiPyMES en las áreas administrativa, mercadeo, producción entre otras:

- Dotar a las personas en áreas administrativas y económicas de las competencias necesarias para ser impulsores de pequeñas, medianas y micro-empresas.
- Reconocer e implementar el modelo del CME en el del proyecto.
- Reconocer y articular el modelo general de emprendimiento y el módulo de emprendedurismo.

Contenido

1. Concepto de consultoría y asesoría como un componente en el proceso de atención a las pequeña, mediana y microempresa
2. Reconocimiento, aceptación y confianza
3. Diagnostico empresarial
4. Plan de acción para el mejoramiento o consolidación
5. Plan de trabajo concertado
6. Asesoría y consultaría integral
7. Aspecto comercial
8. Aspecto financiero
9. Área de recurso humano

10. Formalización y aspecto Legal

11. Evaluación de impacto

3.4.4. Sensibilización a la comunidad

Acercar a la comunidad al mundo del emprendimiento y empresarial, orientando a las personas a vincularse con los programas e instituciones de apoyo al emprendimiento y al empresarismo en el municipio, de acuerdo con las características de sus emprendimientos y explorar las posibilidades de sus propias ideas. Teniendo en cuentas las siguientes actividades:

- 1. Charlas informativas:** Charlas de dos horas aproximadamente, en las instituciones de educación del municipio.
- 2. Cátedras sectoriales:** Jornadas de capacitación de dos (2) horas aproximadamente, orientadas a enseñar la prospectiva de cada sector y las oportunidades de negocio existentes, áreas específicas de cada sector y casos empresariales exitosos en los sectores definidos como estratégicos del municipio.
- 3. Días temáticos:** Son talleres donde los emprendedores reciben conocimientos y habilidades que les permitirán integrar diferentes factores que pueden contribuir a mejorar la competitividad de su emprendimiento. Las temáticas a tratar se caracterizan por su actualidad y están enfocadas a mejorar el desempeño y las competencias de los equipos emprendedores.
- 4. Espacios empresariales:** Serie de conferencias en las cuales los emprendedores que han alcanzado desarrollos exitosos o reconocidos en la región, comparten sus experiencias con los asistentes y sirven como referente a los nuevos y futuros emprendedores.
- 5. Punto móvil:** Es un espacio no convencional en el que se invita a la comunidad a vincularse a los procesos de emprendimiento, mediante actividades didácticas que incentivan la creatividad, la diversión, la competencia y la innovación. Además, se entrega información sobre las actividades de emprendimiento de la ciudad y la programación de las mismas.

3.4.5. Segunda fase: Implementación de modelo de atención integral al emprendedor y al empresario, en los siguientes módulos

3.4.6. Motivación

Esta primera parte del proceso define la actitud y aptitud de los beneficiarios del programa para acceder a los servicios, debido a que se debe tener la seguridad de que el usuario del CME, tenga o potencialice la capacidad emprendedora y así lograr la menor deserción de personas y se cumplan las metas cualitativas y cuantitativas en la creación y fortalecimiento empresarial.

3.4.7. Diagnóstico

En este proceso se realizará una evaluación de cada una de las variables internas de las microempresas; área comercial, técnica, administrativa y financiera centrándose en el cálculo de los costos y márgenes de rentabilidad.

Se determina un cierto tiempo para la realización del diagnóstico en el puesto de trabajo de cada empresario, luego se realizará la etapa de análisis para determinar el plan de atención a cada unidad productiva, se procede a socializar con los emprendedores el diagnóstico, informando las áreas fuertes y débiles sobre las cuales se ejecutará la intervención y así lograr su apoyo y compromiso.

3.4.8. Plan de acción y seguimiento

Partiendo del diagnóstico de lo existente se formularán las estrategias requeridas que pueden ser entre otras:

- La preparación y acompañamiento de asesores para la pre incubación de los planes de negocios de la comunidad organizada y empresarial.
- La integralidad del sistema con las demás entidades que apoyan a los emprendedores o asistencia técnica especializada.
- Asistencia administrativa.
- La formulación de estrategias de mercadeo y comercialización;
- La planeación y ejecución de cursos, seminarios, diplomados, asesorías, consultorías e investigaciones económicas y sociales.
- Montaje feria comercial.

3.4.9. Evaluación

Acorde con el componente de evaluación de la Municipalidad del Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, se formularán herramientas de evaluación del impacto en aspectos cuantitativos y cualitativos, al tiempo que se construirán propuestas y recomendaciones a seguir en futuras etapas del proyecto.

3.4.10. Preincubación (Planes de negocio)

Después de conocer la aptitud que tiene las personas sensibilizadas por el emprendimiento, y conociendo previamente el potencial económico que tiene el municipio, procedemos a la estructuración de los planes de negocio, que incluye fundamentalmente los siguientes módulos:

- Inteligencia de mercados.
- Proceso técnico y productivo requerido para la elaboración del bien (Tangible o intangible).
- Estructura administrativa de la empresa, donde definimos los diferentes procesos operativos y administrativos, con sus respectivos perfiles y funciones.
- Estructura financiera, definiendo la inversión inicial, la recuperación de esta, el presupuesto de ventas, y los costos y gastos operativos y administrativos.
- Los aspectos legales de constitución y puesta en marcha ante los organismos de control y registro.

Finalmente se someterá a consideración de algunas instituciones del estado, los planes de negocio que mejor viabilidad económica, financiera y de mercado tengan, con el fin de acceder a capital semilla para su posterior implementación.

3.4.11. Incubación (implementación)

Una vez analizado la viabilidad económica y financiera del proyecto, se procede a implementar el plan de negocio de acuerdo a lo allí estructurado, mediante un proceso de acompañamiento con expertos en el desarrollo de proyectos de inversión.

3.4.12. Post-incubación (interventoría)

Todo proyecto incubado y después de entrar en operación, requiere la interventoría de expertos que ayudan a determinar las debilidades y fortalezas previamente validadas a nivel operativo y administrativo de la empresa, y validarlas oportunidades y amenazas que tiene la organización frente al mercado y con relación a competencia y organizaciones similares del sector.

3.4.13. Tercera fase: Fortalecimiento empresarial a unidades económicas y MiPyMES

3.4.14. Propósito

Fortalecimiento de las unidades económicas existentes y generación de estrategias de acompañamiento a la creación de nuevas unidades, acorde con la vocación económica del municipio.

3.4.15. El problema o necesidad

La inserción de las unidades económicas y MiPyMES tienen una cantidad de circunstancias que permiten que las oportunidades de mantenerse en el mercado cada vez sean más difíciles. Por ello se considera que toda organización tiene problemas empresariales sin los métodos y soluciones prácticas que ayuden a solucionar dichas dificultades y que esto redunde en la pérdida de empleo y la autoestima de las personas y comunidades.

Los problemas más comunes encontrados son la ausencia de conocimiento en la gestión gerencial en aspectos jurídico, contable, administrativo, producción y mercadeo, así como el clima organizacional, servicio al cliente, la informalidad productiva, el manejo financiero, la comunicación con la cadena de abastecimiento.

3.4.16. Justificación

Las actividades coyunturales de apoyo a las unidades económicas y a las MiPyMES parten de programas de sensibilización a los procesos de desarrollo empresarial, para continuar con el apoyo empresarial desde una estrategia estructurada y autogestionaria de conocimiento que permita replicar dentro de sus asociados prácticas sostenibles en los aspectos de mercado, comercial, operativo, organizacional, legal y financiero, lo que permite mejorar notablemente los emprendimientos creados y los potenciales por constituirse, implicando mayores niveles de calidad de vida a través del autoempleo.

Esta gestión de fortalecimiento permite generar estrategias de apoyo de largo plazo donde se observe realmente impactos sostenibles empresariales en las comunidades empresariales intervenidas.

Descripción de la población, objetivo: La población objetivo a intervenir son todas aquellos empresarios y emprendedores del municipio.

Objetivo general: Capacitar, asesorar y fortalecer las empresas del municipio, en los aspectos jurídico, contable, administrativo, producción y mercadeo, apoyando las iniciativas de emprendedores y de asociatividad.

Objetivos específicos

- Mirar el ahora y el después de los empresarios y emprendedores seleccionados del municipio, en cuanto a sus procesos, funcionamiento, legalidad, mercadeo, etc.
- Identificar las necesidades de formación de grupos de empresa de una similar actividad económica.
- Brindar asesoría y consultoría a las oportunidades empresariales.

3.4.17. Principales resultados esperados

Desarrollar talleres y seminarios de formación en aspectos de la gestión empresarial, con la implementación de un servicio de asesoría y capacitación. (Diez Cifuentes, 2012).

3.5. Marco legal

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales las instituciones encuentran su fundamento y determinan el alcance y naturaleza de su participación en la sociedad. Dentro de las leyes que intervienen se pueden mencionar, las de aplicación general, supletorias, tratados y acuerdos internacionales las cuales sustentan la actividad relacionada a la administración pública, específicamente la municipal.

Todas las leyes tienen como objeto principal, el desarrollo de los principios constitucionales relacionados a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los municipios.

A continuación se presenta un compendio de los artículos más relevantes de la Constitución Política de la República de Guatemala, Ley General de Descentralización, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y Código Municipal, relacionados con la gestión y la creación del centro municipal de emprendimiento.

Se establecerá un Sistema Nacional de Planificación para impulsar desarrollo, con el enfoque territorial, orientado por las políticas públicas, lo que plantea una forma diferente de abordar el desarrollo de un territorio dentro del marco de Sistemas de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, en los niveles municipal, departamental, regional y nacional.

Partiendo de un enfoque y en un proceso de desconcentración, las competencias que son transferidas por las políticas territoriales tienen que ver con los procesos de articulación con las políticas sectoriales y su integración con los procesos de planificación territorial, que buscan dar expresión presupuestaria y planes programas y proyectos producto de esos procesos. Así mismo se establece los mecanismos de vinculación entre la planificación sectorial y la planificación territorial, la articulación con el presupuesto para orientar la inversión pública para el desarrollo, y considera la amplia participación ciudadana y coordinación interinstitucional entre las entidades del sector público del Estado, la sociedad civil organizada y la cooperación internacional.

3.5.1. Constitución política de la república de Guatemala

Algunos aspectos que regula, son los relacionados con el ejercicio del poder público tales como el libre acceso a las dependencias del estado, para ejercer sus acciones y hacer valer sus derechos de conformidad con la ley, publicidad de los actos administrativos, acceso a los archivos y registros estatales, derecho a la educación, enseñanza agropecuaria, derecho a la salud, obligaciones del estado sobre salud y asistencia social, relacionado a los trabajadores del estado, explotación de recursos naturales no renovables, reforestación, régimen de aguas, aprovechamiento de aguas lagos y ríos, servicio de transporte comercial, descentralización y autonomía, la función pública y sujeción a la ley.

Todas estas ordenanzas constitucionales forman el sistema de gobierno que practica cada Estado, las cuales dan origen a las leyes específicas que regulan el ejercicio del poder público, en especial la actividad de las municipalidades.

CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA

SECCION DECIMA

REGIMEN ECONOMICO SOCIAL

Artículo 118. Principios del régimen económico y social. El régimen económico y social de la República de Guatemala se funda en principios de justicia social.

Es obligación del Estado orientar la economía nacional para lograr la utilización de los recursos naturales y el potencial humano, para incrementar la riqueza y tratar de lograr el pleno empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional.

Cuando fuere necesario, el Estado actuara complementando la iniciativa y la actividad privada, para el logro de los fines expresados.

Artículo 119. Obligaciones del estado. Son obligaciones fundamentales del estado:

- a) Promover el desarrollo económico de la nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza.
- b) Promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo regional del país.
- c) Adoptar las medidas necesarias para la conservación, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales en forma eficiente.
- d) Velar por la elevación del nivel de vida de todos los habitantes de país, procurando el bienestar de la familia.
- e) Fomentar y proteger la creación y funcionamiento de cooperativas proporcionándoles la ayuda técnica y financiera necesaria.
- f) Otorgar incentivos, de conformidad con la ley, a las empresas industriales que se establezcan en el interior de la República y contribuyan a la descentralización.
- g) Fomentar con prioridad la construcción de viviendas populares, mediante sistemas de financiamiento adecuados a efecto que el mayor número de familias guatemaltecos disfruten en propiedad. Cuando se trate de viviendas emergentes o en cooperativa, el sistema de tendencia podrá ser diferente.

CAPITULO VII

RÉGIMEN MUNICIPAL

Artículo 253. Autonomía municipal. Los municipios de la República de Guatemala, son instituciones autónomas. Entre las funciones les corresponden:

- a) Elegir a sus propias autoridades.
- b) Obtener y disponer de sus recursos.
- c) Atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios.

Para los efectos correspondientes las ordenanzas y reglamentos respectivos.

Artículo 254. Gobierno municipal. El gobierno municipal será ejercido por un concejo el cual se integra con el alcalde, los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal Para el periodo de cuatro años, pudiendo ser reelectos.

Artículo 255. Recursos económicos del municipio. Las corporaciones municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que les sean necesarios.

La captación de los recursos deberá ajustarse a al principio establecido en el artículo 239 de esta Constitución, a la ley y las necesidades de los municipios. (Guatemala C. D., www.oas.org, 1993).

Análisis

Este reglamento norma el papel de los gobiernos municipales para promover el desarrollo económico con sus jurisdicciones; estipulando que los municipios de la república de Guatemala son instituciones autónomas. Entre otras funciones les corresponde: Atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial y el cumplimiento de sus fines propios. Estableciendo que las corporaciones municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que les sean necesarios.

3.5.2. Ley general de descentralización

Es deber del Estado promover, en forma sistemática, la descentralización económica y administrativa para lograr un adecuado desarrollo del País en forma progresiva, regulada y así, trasladar las competencias administrativas, económicas, políticas y sociales del organismo ejecutivo al municipio e instituciones del Estado.

LEY GENERAL DE DESCENTRALIZACIÓN DECRETO 14-2002

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Objeto. La presente ley tiene por objeto desarrollar el deber constitucional del Estado de promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo en el país, en forma progresiva y regulada , para trasladar las competencias administrativas, económicas, políticas y sociales del Organismo Ejecutivo al municipio y demás instituciones del estado.

Artículo 4. Son principios orientados del proceso y de la política de descentralización del Organismo Ejecutivos siguientes:

1. La autonomía de los municipios.
2. La eficiencia y eficacia de la presentación de los servicios públicos.
3. La solidaridad social.
4. El respeto a la realidad multiétnica, pluricultural y multilingüe de Guatemala.
5. El dialogo, la negociación y la concentración de los aspectos sustantivos del proceso.
6. La equidad económica, social y el desarrollo humano integral.
7. El combate a y la erradicación de la exclusión social, la discriminación y la pobreza.
8. El restablecimiento y conservación del equilibrio ambiental y el desarrollo humana.
9. La participación ciudadana.

CAPITULO II

PROGRAMACIÓN, DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN DE EJECUCIÓN DE LA DESCENTRALIZACIÓN DEL ORGANISMO EJECUTIVO

Artículo 11. Coordinación. Las diferentes instituciones públicas y demás dependencias del Organismo Ejecutivo deberán coordinar con el órgano de gobierno responsable de la Programación, Dirección y Supervisión de ejecución de la descentralización del Organismo Ejecutivos sus acciones específicas, a efecto de desarrollar con eficiencia y eficacia las políticas de descentralización aprobadas por el Presidente de la Republica en Consejo de Ministros.

CAPÍTULO V

FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN Y SU ORGANIZACIÓN

Artículo 17. Participación de la población. La participación ciudadana es el proceso por medio del cual una comunidad organizada, con fines económicos, sociales o culturales, participan en la planificación, ejecución, y control integral de las gestiones de gobierno nacional, departamental y municipal para facilitar el proceso de descentralización.

Artículo 18. De las organizaciones comunitarias. Las organizaciones comunitarias reconocidas conforme a la ley, de igual manera podrán participar en la relación de obras, programas y servicios públicos de su comunidad, en coordinación con las autoridades municipales. (Guatemala C. D., <http://www.conred.gob.gt/>, s.f.).

Análisis

El fin de esta ley fue conocer de qué manera se puede promover el desarrollo económico local para mejorar la calidad de vida y erradicar la pobreza del municipio, mejorando la capacidad de gestión de los gobiernos municipales y fortaleciendo la institucionalidad y gestión municipal para financiar y gestionar con eficiencia sus competencias relacionadas con infraestructura y servicios públicos locales; así mismo, para tramitar las competencias atribuidas por descentralización, relacionadas con la producción de servicios sociales universales.

3.5.3. Ley de los consejos de desarrollo urbano y rural

La firma del Acuerdo de Paz firme y duradera se puso fin al conflicto armado interno y se asumieron compromisos para superar las causas que le dieron origen, uno de ellos es la reforma a la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Según la Ley, el Sistema de Consejos de Desarrollo debe comprender cinco niveles: comunitario, municipal, departamental, regional y nacional.

Serán estructurados desde la base de la población, para constituir un instrumento permanente de participación y representación de los pueblos Maya, Xinca, Garífuna y de la población no indígena, así como de los diversos sectores que constituyen la nación guatemalteca, sin exclusión ni discriminación de ninguna especie, por medio de la creación de los mecanismos y criterios idóneos en los niveles mencionados.

DECRETO 11-2002J

LEY DE LOS CONSEJOS DE DESARROLLO

URBANO Y RURAL

CAPÍTULO I

NATURALEZA, PRINCIPIOS Y OBJETO

Artículo 1. Naturaleza. El sistema de consejos de desarrollo es el medio principal de participación de la población maya, xinca, garífuna y la no indígena, en la gestión pública para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo, tomado en cuenta principios de unidad nacional multiétnica, pluricultural y multilingüe de la nación guatemalteca.

INTEGRACIÓN Y FUNCIONES

Artículo 12. Funciones de los consejos municipales de desarrollo. Las funciones de los consejos Municipales de desarrollo son:

- a) Promover, facilitar y apoyar el funcionamiento de los Consejos Comunitarios de Desarrollo del municipio.
- b) Promover y facilitar la organización y participación efectiva de las comunidades y sus organizaciones, en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones, para el desarrollo integral del municipio.
- c) Promover sistemáticamente tanto la descentralización de la administración pública como la coordinación interinstitucional en el Municipio, para coadyuvar el fortalecimiento con la autonomía Municipal, para ese efecto, apoyara a la Corporación Municipal en la coordinación de las acciones de las instituciones públicas, privadas y promotoras de desarrollo que funcionen en el Municipio.
- d) Promover políticas, programadas y proyectos de protección y promoción integral para la niñez, la adolescencia, la juventud y la mujer.
- e) Dar seguimiento a la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo municipal para su incorporación en las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del departamento.
- f) Velar por el cumplimiento fiel de la naturaleza, principios, objetivos y funciones del Sistema de Consejos de Desarrollo.
- g) Reportar a las autoridades Municipales o departamentales que corresponda, el desempeño de los funcionarios públicos, con responsabilidad sectorial en el municipio.
- h) Contribuir a la definición y seguimiento de la política fiscal, en el marco de su mandato de la formulación de las políticas de desarrollo. (Guatemala C. D., www.preventionweb.net, 2002).

Análisis

Esta ley se utilizó para conocer de qué manera se organiza y coordina la administración pública mediante la formulación de políticas de desarrollo, planes y programas presupuestarios y el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada y que está integrada por los consejos nacionales, regionales, departamentales, municipales y comunitarios.

3.5.4. Código municipal

Es el conjunto de normas específicas que tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales que se refieren a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los Municipios, establece que todas las instituciones ediles son autónomas; dentro de algunas de sus principales funciones se pueden mencionar obtener y disponer de sus recursos, atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios.

Así mismo, establece que el gobierno municipal es ejercido por un Concejo, el cual se integra el alcalde los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un periodo de cuatro años y pueden ser reelectos.

DECRETO 12-2002, CÓDIGO MUNICIPAL

Artículo 1. Objeto. El presente código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas en este código y el contenido de las competencias que corresponden a los municipios en cuanto a las materias que se regulen.

Artículo 5. Servicios a los intereses públicos. Los municipios y otras entidades locales sirven a los intereses públicos que les están encomendados y actúan de acuerdo a los principios de eficacia, eficiencia, descentralización, desconcentración y participación comunitaria, con observancia del ordenamiento jurídico aplicable.

Artículo 8. Elementos del municipio. Integran el municipio los elementos básicos siguientes:

- a) Población.
- b) Territorio.
- c) La autoridad ejercida en representación de los habitantes, tanto por el concejo municipal como por las autoridades tradicionales propias de las comunidades de su circunscripción.
- d) La comunidad organizada.
- e) La capacidad económica.
- f) El ordenamiento jurídico municipal y el derecho consuetudinario del lugar.
- g) El patrimonio del municipio.

TÍTULO III

GOBIERNO Y ADMINISTRACION DEL MUNICIPIO

CAPÍTULO I

GOBIERNO DEL MUNICIPIO

Artículo 33. Gobierno del Municipio. Corresponde con exclusividad al Consejo Municipal el ejercicio del gobierno del Municipio, velar por la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses con base en los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de recursos.

Artículo 35. Competencias generales del concejo municipal. El concejo municipal en materia de fomento económico es el que promueve, entre otras acciones, el desarrollo de un entorno regulatorio eficiente para el desarrollo de la competencia económica en la entidad. De la misma forma, promueve el desarrollo de infraestructura, así como la inversión en investigación y desarrollo con el fin de favorecer el desarrollo económico, las oportunidades laborales y la competitividad en su entidad federativa.

TÍTULO V

ADMINISTRACION MUNICIPAL

CAPÍTULO I

COMPETENCIAS MUNICIPALES

Artículo 67. Gestión de intereses del municipio. El municipio, para la gestión de sus intereses y el ámbito de sus competencias puede promover toda clase de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales, y prestar cuantos servicios contribuyan a mejorar la calidad de vida, a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población del municipio. (Guatemala C. d., s.f.).

Análisis

La ley del código municipal se utilizó para conocer cuál es la actuación de los gobiernos municipales, los alcances y actuación en el desarrollo económico local; en el cual se establece que el municipio atiende los servicios público locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de ordenanzas y reglamentos.

3.6. Costos para la implementación del centro municipal de emprendimiento

Para el funcionamiento del CME se necesita de ciertos recursos, tanto físicos como humanos; dichos recursos estarán siendo financiados por la municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, voluntarios y alianzas estratégicas que se realicen con organizaciones privadas.

3.6.1. Requerimientos del personal

Director del CME

Deberá estar enfocado a la realización y ejecución de planes que contribuyan al desarrollo de las comunidades del Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta; y a dirigir de manera eficiente todas las actividades que se puedan llevar a cabo dentro del centro municipal de emprendimiento.

Asesores (2)

El programa del CME es abierto y dinámico. Consta de 3 ejes y 3 módulos diseñados para darle al emprendedor las herramientas y las experiencias necesarias para formar su emprendimiento, el cual estará a cargo de los asesores. Cada módulo tiene una duración de 3 meses (12 sesiones semanales de 3 horas cada una). Cada tres meses, este centro realiza una convocatoria en la que selecciona a un grupo para participar en el programa. Lo que se busca principalmente es proyectos serios con potencial de generar empleo y crecimiento económico en la ciudad.

No existe una titulación oficial obligatoria para ejercer el cargo de director y asesores del CME, pero la mayoría de los profesionales que se dedican a promoción del emprendimiento y desarrollo económico local suelen tener una titulación académica relacionada con la Administración de empresas, las Ciencias Sociales y/o Jurídicas, Económicas, Derecho, Psicología, Pedagogía, Sociología, Publicidad y Relaciones Públicas, Filosofía, Antropología, Ciencias Políticas, Ciencias del Trabajo, y Trabajo Social.

3.6.2. Características de los trabajadores del CME

El perfil de los trabajadores del CME deberá poseer los siguientes aspectos:

1. Experiencia en la supervisión de proyectos de trabajo dentro y fuera del municipio.
2. Formación y capacidad en coordinación y gerenciamiento de proyectos.
3. Capacidad de innovación y creatividad.
4. Conocimientos jurídicos en derecho administrativo, mercantil, laboral, civil patrimonial, urbanístico, fiscal y financiero. Esto facilita la relación con proveedores públicos, el fomento del empleo y la comprensión de las convocatorias.
5. Conocimientos económicos y de gestión empresarial, para realizar diagnósticos y planes de actuación sobre el territorio, ayudar a empresas locales y realizar una buena intermediación laboral que facilite la promoción del empleo, con una perspectiva de género, realizando una discriminación positiva en los programas y acciones.
6. Conocimientos acerca del manejo de las tecnologías de la información y comunicación, informáticos y de gestión medioambiental.
7. Conocimientos psicológicos, pedagógicos y de intervención social, que faciliten la adecuada orientación profesional de los ciudadanos, el establecimiento de planes formativos y la disminución de la exclusión social, con una especial atención a las Zonas con necesidades de transformación social, a las minorías y a las personas en riesgo de exclusión social.
8. Acompañamiento técnico en la iniciación de proyectos empresariales para su consolidación en empresas generadoras de nuevos empleos, asesorando e informando sobre la viabilidad técnica, económica y financiera y, en general, sobre los planes de lanzamiento de las empresas.
9. Apoyo a promotores de las empresas, una vez constituidas éstas, acompañando técnicamente a los mismos durante las primeras etapas de funcionamiento, mediante la aplicación de técnicas de consultoría en gestión empresarial y asistencia en los procesos formativos adecuados para coadyuvar a la buena marcha de las empresas creadas.

3.6.3. Funciones de los asesores del CME

1. Representar y liderar la línea de investigación de emprendimiento.
2. Proponer temas de proyectos de negocios.

3. Revisar las propuestas presentadas por las personas emprendedoras.
4. Promover la línea de difusión de emprendimiento en el Municipio.
5. Diseñar programas de capacitación para los emprendedores.
6. Prospección de recursos ociosos o infrautilizados, de proyectos empresariales de promoción económica local e iniciativas innovadoras para la generación de empleo en el ámbito local, identificando nuevas actividades económicas y posibles emprendedoras.
7. Difusión y estímulo de potenciales oportunidades de creación de actividad entre los desempleados, promotores y emprendedores, así como instituciones colaboradoras.
8. Acompañamiento técnico en la iniciación de proyectos empresariales para su consolidación en empresas generadoras de nuevos empleos, asesorando e informando sobre la viabilidad técnica, económica y financiera y, en general, sobre los planes de lanzamiento de las empresas.
9. Apoyo a promotores de las empresas, una vez constituidas éstas, acompañando técnicamente a los mismos durante las primeras etapas de funcionamiento, mediante la aplicación de técnicas de consultoría en gestión empresarial y asistencia en los procesos formativos adecuados para coadyuvar a la buena marcha de las empresas creadas.

Salarios estimados de los trabajadores del CME por trimestre laborado, y capacitadores independientes por conferencia impartida

. Cada trimestre contara con un módulo de aprendizaje, en donde se estarán llevando a cabo los 3 ejes antes mencionados, así como también temas enfocados al mercado, diseño de productos y servicios y gerencia:

Tabla 10 Costos y gastos administrativos del CME

(Cifras expresadas en quetzales)

MODULOS, CAPACITACIONES Y ASESORIAS	ENCARGADO	SALARIO
Capacitación previa a los trabajadores del CME	Profesionales independientes	Q1,000.00
Eje y Modulo 1	Director/asesores	Q21,000.00/Q15,000.00
Eje y Modulo 2	Director/asesores	Q21,000.00/Q15,000.00
Eje y Modulo 3	Director/asesores	Q21,000.00/Q15,000.00
Capacitaciones extraordinarias(1 por trimestre)	Profesionales independientes	Q1,800.00
Eventos de promoción fuera del centro (1 por trimestre)	Personal designado	Q18,000.00
TOTAL		Q128,800.00

Fuente: Elaboración propia

3.6.4. Requerimientos físicos

Costos de los materiales que se utilizaran en la oficina del centro municipal de Emprendimiento:

Tabla 11 Costos y gastos físicos del CME

(Cifras expresadas en quetzales)

MATERIALES	COSTO
1 Mesa redonda para capacitaciones	Q2,000.00
10 Sillas	Q3,500.00
3 computadoras	Q24,000.00
1 cañonera	Q3,500.00
1 Impresora	Q500.00
3 Archiveros	Q18,000.00
Material didáctico	Q20,000.00/año
Cafetera	Q800.00
TOTAL	Q72,300.00

Fuente: Elaboración propia

3.6.5. Análisis financiero y apreciación previa a la inversión

Dadas las condiciones para preparar un estudio económico inicial sobre las necesidades del CME, los aspectos principales son básicamente la preparación y acompañamiento de la pre-incubación de los planes de negocio de la comunidad en general, la formulación de estrategias de mercadeo y comercialización, la planeación y ejecución de cursos, seminarios, diplomados, asesorías, consultorías e investigaciones económicas y sociales.

3.6.6. Objetivos del análisis financiero

- Proporcionar las posibles fuentes de inversión y entidades de financiación inicial necesaria para cumplir con la puesta en marcha del CME y cubrir las actividades que posicionaran el municipio.
- Estimar la producción de recursos que proporcionararan los fondos propios, para obtener el auto-sostenimiento del CME.
- Fijación de costos de recursos y productos del CME.

3.6.7. Fuentes de financiamiento

La gestión del financiamiento es una de las funciones más importantes en relación a los trámites financieros y es de vital importancia para la optimización de los recursos financieros disponibles, ya que la ejecución depende en gran medida de que existan los recursos financieros suficientes para efectuar los pagos respectivos en los plazos previstos.

El establecimiento de los recursos de la creación del CME será a través de la municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta, de los presupuestos de ingresos y gastos asignados para el mismo. Si los recursos financieros no fueran los suficientes para atender las necesidades de inversión, se puede trabajar de forma bipartita o tripartita que quiere decir, que la municipalidad puede gestionar al concejo departamental de desarrollo una cierta cantidad de dinero para la ejecución del mismo de la cual con ambas instituciones se pueda cubrir la totalidad del monto del proyecto, en otro caso también se pueden gestionar alianzas estratégicas con organizaciones privadas que brinden apoyo económico para el funcionamiento del centro, así como también pidiendo apoyo a personas voluntarias que quieran contribuir con el desarrollo de la población.

4. REFLEXIÓN O EVALUACIÓN

Luego de realizar el diagnóstico de la situación actual del emprendedurismo en el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, se evaluó y se determinó que el plan de acción a seguir era la propuesta de la creación de un Centro Municipal de Emprendimiento, el cual define al emprendimiento como una actitud y aptitud de la persona que le permite enfrentar nuevos retos y nuevos proyectos. Los nuevos retos sociales, la desigualdad y la pobreza, muestran al emprendimiento como un dinamizador de la actividad empresarial, en el cual se promueve el pensamiento creativo e innovador que se traduce en la creación de propuestas que contribuyen a cambios positivos en la sociedad. Es así, como la práctica en emprendimiento es un espacio que permite la aplicación de conocimientos y el desarrollo profesional y personal, a través del análisis de oportunidades y necesidades de los proyectos de emprendimiento que generen valor e impacto para el emprendedor y la comunidad.

La evaluación de la creación y puesta en funcionamiento de un CME traerá como beneficios:

- Incrementar la posibilidad de crear empresas innovadoras y competitivas, como resultado de las actividades de promoción empresarial en el municipio.
- En el CME los proyectos empresariales (plan de empresa) consiguen un espacio flexible de asesoría en administración, contabilidad, legislación, mercadeo y finanzas, entre otras.
- En el CME se puede promocionar diferentes estrategias de asociatividad y redes de valor a las empresas, a manera de desarrollar aún más el área empresarial del municipio.
- Fomentar la investigación, con el propósito de identificar nuevas oportunidades de negocio.
- El proyecto impactará a los jóvenes y su grupo familiar del municipio, desarrollando proyectos de emprendimiento donde se pueda emplear algunas personas, fundamental las familias. Igualmente con el desarrollo de unidades productivas se genera ingresos adicionales para el municipio vía impuestos de industria y comercio, predial, patrimonial y de renta. Con el desarrollo de proyectos de emprendimiento, se evita que los jóvenes de los municipios incursionen en los grupos al margen de la ley o que se desplacen a la capital del departamento buscando empleo, que al no encontrarlo generan mayor miseria social.

4.1. Consideraciones generales

- Las personas emprendedoras deben formularse proyectos de implementación de nuevas ideas de negocio de acuerdo a las metodologías establecidas por el centro municipal de emprendimiento. Se debe realizar y entregar a dicho centro un proyecto de emprendimiento a implementar (de creación de empresa o nueva línea de negocio) con los requisitos mínimos y un plan de trabajo claro. El centro deberá contar con servicios de acompañamiento con expertos para apoyar la construcción de este plan.
- Los emprendedores deben entregar sus ideas oportunamente para su evaluación y retroalimentación donde se acepta el plan de trabajo como una práctica de emprendimiento.

Los asesores del CME deben acompañar y apoyar el proceso de la práctica, brindando espacios de encuentro donde se resuelvan dudas y se incentive al emprendedor a crear soluciones.

- Los emprendedores deben reunirse al menos una vez al mes con el tutor y el centro de emprendimiento con el fin de realizar seguimiento a las actividades propuestas en el plan de acción. De igual manera, deben avisar oportunamente si hay alguna irregularidad o dificultad en el proceso de la práctica.
- El centro de emprendimiento debe realizar seguimiento y retroalimentación oportuna de las ideas propuestas por las personas emprendedoras.

4.2. Creatividad, innovación y emprendimiento

La creatividad sirve para desarrollar ideas emprendedoras que sean capaces de impulsar el nacimiento de empresas exitosas, promover el crecimiento sostenible de compañías ya existentes, y transformar aquellas que requieren cambios estructurales.

Esta materia pretende unir a las personas con el mundo del emprendimiento empresarial, desarrollando su capacidad gerencial para no sólo crear sino también liderar negocios.

4.3. Organización y sistemas

Ya sea para crear una empresa o administrarla (legal y operativamente) es indispensable que esté adecuadamente constituida, cuente con una estructura formal y con los manuales necesarios según cada caso.

En esta materia las personas podrán desarrollar la capacidad de organizar apropiadamente cualquier tipo de empresa, sea propia o de terceros.

4.4. Taller de recursos humanos

La gestión del talento humano es indispensable para que una empresa funcione exitosamente.

Mediante esta materia el emprendedor podrá desarrollar competencias relacionadas a la gestión, funciones y desafíos prácticos de los recursos humanos en las empresas y su vital importancia para que ésta funcione de manera eficiente y productiva.

4.5. Metodología de la investigación

La elaboración de un trabajo formal a partir de un problema u oportunidad, y desde la perspectiva de una disciplina administrativa, permite que las empresas puedan solucionar dificultades y a la vez fortalecerse y ser más productivas.

En esta materia el emprendedor desarrollará la capacidad de elaborar cualquier tipo de documento formal, de manera ordenada y estructurada, como la habilidad para poder encontrar problemas u oportunidades dentro de su propia empresa o alguna otra que administre.

4.6. Presupuesto

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en un determinado tiempo, bajo ciertas condiciones planteadas con anterioridad y que permite a las empresas, elaborar planes, establecer prioridades, objetivos y evaluar su consecución.

Mediante esta materia los emprendedores podrán desarrollar las aptitudes para elaborar un presupuesto, considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir con los objetivos marcados por la empresa.

4.7. Marketing estratégico

Desarrollar un análisis de mercado para conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, la determinación de la competencia y la selección correcta de un mercado meta son aspectos sumamente necesarios para poder emprender cualquier tipo de idea.

En esta materia se pretende que el emprendedor desarrolle las competencias necesarias para realizar una estrategia de mercado y un plan de marketing, teniendo en cuenta las ventajas competitivas de su empresa o la que esté administrando, para que pueda posicionarse con éxito en la mente del consumidor y así orientarla hacia oportunidades de mercado.

4.8. Evaluación financiera

Realizar una evaluación financiera, antes de iniciar algún emprendimiento, es crucial para poder determinar su factibilidad financiera y decidir si vale la pena o no invertir en la idea.

En esta materia el emprendedor podrá desarrollar las capacidades necesarias para elaborar una evaluación financiera de un proyecto de inversión, así como habilidades para poder medir el desempeño de empresas que ya estén en funcionamiento.

4.9. Preparación y evaluación de ideas

Desarrollar un proyecto en toda su magnitud (técnica, económica y financiera), permite a un inversionista tener una base más sólida a la hora de tomar una decisión sobre si debe o no emprender en un negocio. Mediante esta materia el emprendedor podrá desarrollar las competencias necesarias para elaborar un proyecto de inversión en sus diferentes etapas, hasta alcanzar un nivel de factibilidad técnica, económica y financiera. (Becerra, 2011).

4.10. Quien formará parte del plan

En este punto es donde se define cuáles son los integrantes del plan. El proyecto se desarrolla con diferentes agentes: los promotores del plan únicamente. Este sería el caso más lógico. La idea surge de una o varias personas que en un momento determinado y por unas circunstancias determinadas, deciden emprender una aventura empresarial. Sería el caso de socios trabajadores.

Otra manera de crear empresa es ser socio capitalista, es decir, que el promotor tenga una idea y los recursos suficientes para crear una empresa pero carece completamente del compromiso del trabajo diario por lo que contrata tanto a directivos como a empleados para que lleven cabo el negocio mientras que el promotor sólo participa económicamente de las misma.

Teniendo en cuenta lo anterior, en qué punto se puede definir cuáles son los integrantes del proyecto.

- Creando una empresa
- Tener parte de la economía de la empresa.
- Estar de acuerdo con las normas de la empresa.

Teniendo en cuenta lo estudiado, una acción emprendedora se refiere a:

- El fomento de la cultura
- El perfil de un emprendedor
- El emprendedor es una persona con posibilidad de innovar o sea con la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.
- Para fomentar la cultura del emprendimiento hay que inculcarla desde los primeros años de vida de la persona.

Al evaluar estos aspectos el CME deberá:

1. Fomentar la cultura emprendedora.
2. Hacer que los emprendedores sean actores activos en la búsqueda de soluciones para nuestra sociedad.
3. Desarrollar capacidades en las personas emprendedoras.
4. Desarrollar proyecto que generen valor social y económico para el municipio. Dicho trabajo deberá estar alineado con las siguientes opciones:
 - Elaboración de un proyecto empresarial para la creación de una empresa. La elaboración del plan de empresa deberá partir del diseño y construcción del un modelo de negocio (anteproyecto de grado) que refleje el concepto de negocio planteado sobre un análisis de mercado viable y con propuestas de valor claras ante los clientes. El alcance general del trabajo de grado será la presentación del Plan de Empresa, donde teniendo en cuenta el anteproyecto de grado, se presente un estudio de viabilidad que

demuestre el análisis de las principales áreas funcionales de una empresa y que plantee las estrategias de implementación en torno a dichas áreas funcionales.

- Elaboración de un plan de mejoramiento para una empresa o proyecto empresarial ya en marcha. El plan de mejoramiento deberá reflejar un análisis de la empresa o proyectos existentes con la identificación de una debilidad, problemática o situación a mejorar. El plan de mejoramiento tendrá como alcance, la presentación como trabajo de grado de un estudio concreto sobre la empresa y el diseño de las estrategias que soportaran el plan de implementación para el mejoramiento de la empresa.

4.11. Resultados esperados

4.11.1. Capacitación

Capacitar a las personas será un logro efectivo mirado desde dos aristas. Una parte porque las personas obtienen mayores posibilidades de obtener trabajo y de que este sea en mejores condiciones, y otra, porque obtienen herramientas para emprender sus propias empresas, y si ya cuentan con una, mejorar los servicios que entregan. La capacitación es una herramienta efectiva para promover la adopción de buenas prácticas de negocios en el sector de pequeñas y medianas empresas.

La capacitación cubre temas de finanzas, mercadeo, administración y asuntos legales y contables. El interés de la evaluación se centró en estimar los efectos de la capacitación sobre las expectativas de los emprendedores acerca del futuro de sus negocios y sobre las acciones realizadas para preparar o mejorar sus ideas de emprendimiento.

4.11.2. Planificación estratégica

Planteamiento de objetivos, con metas cuantificables, y estrategias para llegar a ellas. Pasar de una política de mera intención, de una gestión municipal basada en la voluntad a un trabajo profesional, definido y claro.

4.11.3. Eliminación del asistencialismo y nuevas políticas de desarrollo

Uno de los cambios culturales más importantes se da por la nueva misión de este centro municipal. No será un lugar donde las personas buscan un trabajo temporal o un aporte económico esporádico. Se busca una oportunidad de desarrollo.

Los resultados deben mostrar que, en el corto plazo, el programa impulsara a los participantes a preparar o mejorar sus planes de negocios y utilizar consejos de especialistas con más frecuencia. Además, la capacitación permitirá mejorar las expectativas del ingreso mensual futuro por el desempeño del negocio o posible emprendimiento, aunque no tenga efectos significativos sobre las expectativas concernientes a la cantidad de horas de trabajo semanales ni sobre el nivel de optimismo general con el emprendimiento.

Con respecto al impacto sobre las acciones realizadas para preparar o mejorar el emprendimiento, se analizaron seis tipos de acciones:

1. Estudiar el mercado
2. Organizar un equipo de trabajo
3. Elaborar un plan de negocios
4. Ahorrar
5. Buscar financiamiento en el sistema financiero
6. Buscar el consejo de especialistas en el área del negocio

En particular, los participantes en el programa tienen mayor propensión a elaborar planes de negocio y a consultar con especialistas a la hora de tomar decisiones importantes sobre cómo administrar sus empresas.

Adicionalmente, se observara una mejora en las expectativas del ingreso mensual del negocio o posible emprendimiento, mientras que no hubo ningún cambio significativo en el nivel de optimismo general con el emprendimiento ni en la expectativa de las horas dedicadas al trabajo semanalmente.

Por lo general, se considera que el éxito de los proyectos empresariales está atado tanto a la productividad como así también a la disponibilidad de tecnología y de capital físico y humano. Sin embargo, la literatura resalta cada vez más el rol de las habilidades empresariales, en general, y de las prácticas gerenciales, en particular, como factores fundamentales que determinan el desempeño de los emprendimientos y sus posibilidades de crecimiento futuro.

CONCLUSIONES

1. Actualmente el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta no cuenta con programa de apoyo al emprendedor, es por ello que la propuesta de la creación del CME podría representar un sistema de gestión dirigido a identificar oportunidades innovadoras e impulsarlas, y de esta forma pueda traer grandes beneficios para la región.
2. Es importante que para el éxito de la propuesta exista buena comunicación entre las personas emprendedoras con los asesores del centro, así como crear políticas y reglas claras para una gestión transparente en la realización del programa. Del mismo modo resulta relevante que la municipalidad promueva una cultura emprendedora en la comunidad.
3. Una de las formas más rentables de lograr el progreso en las comunidades es el cambio y la innovación, en el cual, el desarrollo económico está basado en capital y conocimiento. El centro municipal de emprendimiento es un programa que tiene la capacidad de conjuntar ambos elementos. Su función vital es lograr convertir las ideas en un producto comercializable, y además, que ese producto aporte elementos para el desarrollo económico y local del municipio.
4. Una incubadora o implementación empresarial puede hacer que las empresas aumenten su nivel de éxito considerablemente y a la vez disminuya el riesgo de fracaso. Las incubadoras o planes de negocios forman parte de la clave estratégica para lograr el desarrollo económico de las regiones, son capaces de transformar el conocimiento en una práctica empresarial innovadora; que a largo plazo se traduce como desarrollo sostenido.
5. Finalmente, la implementación del CME desarrollará la capacidad de aprovechar todas aquellas ideas y conocimientos de personas emprendedoras con deseos de superación y que por ende, genere más empleos, impulse el desarrollo y fortalezca la cultura del emprendimiento en todo el municipio.

RECOMENDACIONES

1. Las tasas de desempleo de las personas en el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta son elevadas, por lo tanto, se recomienda generar emprendimientos en la población, ya que es una cultura que involucra una manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza, a través del aprovechamiento de oportunidades, del desarrollo de una visión global, de un liderazgo equilibrado y de la gestión de un riesgo calculado, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a los emprendedores, la empresa, la sociedad y la economía en su conjunto.
2. Llevar a cabo convocatorias y capacitaciones periódicamente para aquellas personas que estén interesadas en entrar al programa de emprendimiento, y así fortalecer el conocimiento acerca de cómo crear un negocio o acción en busca del desarrollo.
3. Realizar ferias empresariales por parte de la municipalidad promovidas por el CME, ya que son un certamen periódico en el que empresas o entidades de una misma actividad comercial exponen sus productos; en donde se convocan a expositores de un mismo sector constituyendo un excelente punto de encuentro entre los fabricantes y sus clientes.
4. Tener a disposición de todo el municipio la información acerca del centro municipal de emprendimiento, para que las personas se informen, se motiven, se orienten y traten de poner en marcha un negocio para buscar el desarrollo no solo personal sino regional.
5. Seleccionar y reclutar al personal mejor calificado para desempeñar el puesto de asesores del centro municipal de emprendimiento, especialmente con las características mínimas que se describen en el documento; para que puedan formar a personas emprendedoras exitosas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Becerra, M. (24 de Febrero de 2011). Fundacion UPSA. Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de Centro de Emprendimiento: <http://www.upsa.edu.bo/index.php/es/servicios/44-centro-de-emprendimiento>

2. Cali, L. (23 de Octubre de 2015). oportunidades.com.gt. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de Centro Municipal de Emprendimiento Guatemala: <http://oportunidades.com.gt/emprendimiento/programas/centro-municipal-de-emprendimiento-guatemala/>
3. Diez Cifuentes, J. D. (s.f. de 2012). SlideShare. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL: <http://es.slideshare.net/jdcsai/modelo-de-emprendimiento-y-empresarismo>
4. DMP. (2008). Datos de la Municipalidad. San Rafael Pie de la Cuesta: Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta.
5. Guatemala, C. D. (17 de Noviembre de 1993). www.oas.org. Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de Constitucion Politica de Guatemala: https://www.oas.org/juridico/mla/sp/gtm/sp_gtm-int-text-const.pdf
6. Guatemala, C. D. (2002 de Marzo de 2002). www.preventionweb.net. Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Decreto numero 11-2002: http://www.preventionweb.net/files/27701_leyconcejosdesarrolloguatemala.pdf
7. Guatemala, C. D. (s.f.). <http://www.conred.gob.gt/>. Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de Ley de Descentralizacion decreto 14-2002: http://conred.gob.gt/www/documentos/base_legal/ley_descentralizacion_14-2002.pdf
8. Guatemala, C. d. (s.f.). <https://www.plazapublica.com.gt/>. Recuperado el 22 de Febrero de 2016, deCodigo Municipal Decreto 12-2002: https://www.plazapublica.com.gt/codigo_municipal.pdf.
9. Guzmán V., A. (s.f. de Diciembre de 2008). www.wikipedia.com. Recuperado el 19 de Febrero de 2016, de Emprendimiento Social-Revisión de la Literatura: es.wikipedia.org/wiki/Emprendimiento_social.
10. Kantis, a. e. (s.f. de 2004). Financiando el Desarrollo. Recuperado el 19 de Febrero de 2016, de POLÍTICAS DE FOMENTO AL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO: <http://www.caf.com/media/politicas-emprendimiento-dinamico-america-latina.pdf>.
11. Max, K. (1,859). Infraestructura. Guatemala.

12. Mazariegos, C. (2004). Historia del Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta. San Rafael Pie de la Cuesta: Municipalidad de San Rafael Pie de la Cuesta 2004-2008.
13. Moreno Briceño, M. d. (s.f. de 2009). La innovación como accionante del emprendimiento en las organizaciones. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de [Emprendimiento e innovación: http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/475](http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/475).
14. Morris. (s.f. de 2009). Wikipedia La Enciclopedia Libre. Recuperado el 19 de Febrero de 2016, de [Diseño de un producto: https://es.wikipedia.org/wiki/CITAREFMorris2009](https://es.wikipedia.org/wiki/CITAREFMorris2009).
15. Municipalidad, G. M. (2012-2016). COFETARN. San Rafael Pie de la Cuesta: Municipalidad San Rafael Pie de la Cuesta.
16. Press, W. (s.f. de 2008-2016). definicion.de. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de [definicio.de: http://definicion.de/emprendimiento/](http://definicion.de/emprendimiento/).
17. Ramirez, O. (2008). Datos del Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta. San Rafael Pie de la Cuesta: Coordinacion Municipal de CONALFA.
18. Rodriguez Rojas, C. I. (20 de Mayo de 2012). <https://www.eoi.es>. Recuperado el 19 de Febrero de 2016, de [Sostenibilidad en las empresas: https://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/](https://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/)
19. Say, J.-B. (1,803). Emprendedor. Guatemala.
20. USAID. (Enero de 2008). [www.usaid.gov/pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadq186.pdf). Recuperado el 8 de Mayo de 2015, de [Guia para promover el Desarrollo Economico Local: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadq186.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadq186.pdf).
21. WIKIPEDIA. (14 de Mayo de 2014). [www.wikipedia.com](https://es.wikipedia.org/wiki/Analisis_DAFO). Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de [Analisis DAFO: https://es.wikipedia.org/wiki/Analisis_DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/Analisis_DAFO).

5. ANEXOS

5.1. ANEXO 1. Técnicas y métodos utilizados en la investigación

La investigación de carácter documental se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos formales e informales, cualquiera que éstos sean, donde se fundamenta y complementa la investigación con lo aportado por diferentes autores.

5.1.1. Investigación de campo

La investigación de campo se realizó directamente en el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, en donde se utilizaron las siguientes herramientas de investigación:

Entrevista

Se realizó una recopilación verbal con varias personas del municipio sobre las diferentes circunstancias en la que se encuentra el lugar en aspectos empresariales, económicos, productivos y de desarrollo económico local, y así poder establecer un diagnóstico general en el cual se pueda apoyar la investigación.

Observación

Se realizó un examen de los diferentes aspectos de la investigación realizada a fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio en donde se desenvuelve. Dicha observación ayudo a realizar el planteamiento adecuado de la problemática a estudiar. Adicionalmente, entre muchas otras ventajas, permitió hacer una formulación global de la investigación, incluyendo sus planes, programas, técnicas y herramientas a utilizar.

Entre los diferentes tipos de observación utilizadas en la investigación se pueden mencionar las siguientes:

- La observación directa: se hizo una inspección directamente tanto a las aldeas del municipio, así como a la municipalidad, a fin de contemplar todos los aspectos inherentes a su comportamiento y características dentro de ese campo.
- La observación participativa: se formó parte de la investigación permitiendo conocer más de cerca las características, conducta y desenvolvimiento de los problemas en su medio ambiente.

- La observación histórica: esta observación se basó en conocer hechos pasados de los aspectos antes mencionados que se dan en el municipio para analizarlos y proyectarlos al futuro.

Experimentación

La experimentación es otra de las herramientas que se utilizaron en la investigación, la cual fue la observación dedicada y constante que se hizo al objeto de estudio, al que se le fue adaptando o modificando sus variables conforme al plan predeterminado, con el propósito de analizar sus posibles cambios de conducta, dentro de su propio ambiente o en otro ajeno, e inferir un conocimiento.

Con esta herramienta se permitió participar activamente y, conforme a un plan preconcebido, introduciendo cambios que modificaron sistemáticamente el comportamiento del fenómeno. Las modificaciones surgidas se valoraron cualitativamente para analizar las repercusiones de esos cambios en el fenómeno observado y ampliar así su conocimiento. Entre los principales métodos de experimentación se utilizaron los siguientes:

- Experimentos exploratorios: El objetivo fundamental de este método no es demostrar una hipótesis sino estudiar las técnicas, métodos y procedimientos que permitieron identificar los elementos que intervienen en el planteamiento general de la problemática a solucionar, así como los instrumentos, técnicas y herramientas con los cuales se puede llevar a cabo la investigación. Se refirieron propiamente al análisis y experimentación inicial que se hizo antes del estudio formal de la problemática, y su propósito fue descubrir y determinar los requerimientos de la investigación, la factibilidad de llevarla a cabo y todos los factores que de alguna forma intervendrán en el desarrollo de la misma.

5.1.2. Investigación científica

Fue la serie de pasos que condujeron a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas y para lograr esto, la investigación se basó en lo siguiente:

Exploratoria

Esta investigación dio una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad en el municipio. Se realizó especialmente porque el tema investigado ha sido poco explorado y en el cual es difícil formular hipótesis precisas o

de cierta generalidad. Surgió también por el hecho de que el tema investigado es novedoso y no admite todavía una descripción sistemática.

Explicativas

Fueron aquellos trabajos que se centraron en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por que suceden ciertos hechos atrás ves de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellas producen. Fue el tipo de investigación que más profundizo el conocimiento de la realidad, porque explico la razón, el porqué de las cosas.

5.1.3. Método lógico deductivo

Mediante este método de investigación se aplicaron los principios descubiertos en los aspectos empresariales, económicos, productivos y de desarrollo, a partir de un enlace de juicios: Primero consistió en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya. También sirvió para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

5.1.4. Método histórico

Este método se utilizó en la investigación porque está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación y se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Este método permitió analizar la trayectoria concreta de la teoría y su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia.

5.1.5. Método sintético

Este método permitió sintetizar los problemas encontrados en el diagnóstico, así como las dimensiones empresariales, económicas, sociales, ambientales y tecnológicas en la que se encuentra actualmente el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, mediante el cual se relacionaron hechos aparentemente aislados formulando una teoría que unifica los diversos elementos.

5.1.6. Método analítico

Este método permitió distinguir los elementos de la investigación y se procedió a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Consistió en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas. Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de la investigación se realizó a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produjo sobre la base de los resultados previos del análisis.

5.2. ANEXO 2. Capacitación sobre el desarrollo económico local

Durante la realización del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) en el año 2,015, se llevó a cabo un taller participativo con líderes de las comunidades del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta en donde se tuvo como tema principal: El Desarrollo Económico Local; dicho tema se impartió con el fin de dar a conocer la importancia que tiene el mismo para lograr un municipio con mejores oportunidades; tomando en consideración que para que esto se pueda lograr se necesita la implementación del programa de un Centro Municipal de Emprendimiento (CME) que vendría a beneficiar a todos los pobladores del lugar, brindando ayuda a personas con deseos de superación y que no encuentren fuentes de trabajo. Los temas que se expusieron fueron:

Primeramente, se dio a conocer a las personas que asistieron a dicha actividad, que el desarrollo económico se puede definir como la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes; y que sus objetivos son evaluar las condiciones de vida de la población y transformar el sistema económico estructural aumentando los factores productivos y orientándolos a un mejor manejo; este bienestar trae desarrollo como salud, educación y distribución de dinero y riquezas.

5.2.1. Los objetivos del desarrollo económico

- Evaluar las condiciones de vida de la población.
- Transformar el sistema económico estructural aumentando los factores productivos y orientándolos a un mejor manejo

Este bienestar trae desarrollo como:

- Salud
- Educación
- Distribución de dinero y riquezas

Se plantearon preguntas como:

5.2.2. ¿Por qué surge el desarrollo económico local?

Se explicó que es porque las economías crecen a nivel nacional, pero eso no implica que todas las personas, ni todos los municipios, se beneficien por igual; porque la pobreza y la desigualdad se expresan de distinta manera a nivel territorial; y por el grado en que cada municipio se beneficia o no del crecimiento de la economía nacional

ya que depende no sólo de las políticas del país en su conjunto, sino también de su propia competitividad territorial.

5.2.3. ¿Para qué sirve el desarrollo el desarrollo económico local?

Para Identificar e impulsar nuevos motores económicos que ayuden a mejorar la actividad productiva, el empleo y la riqueza en el municipio. Y para promover una mejora en la competitividad territorial. Es decir, propone un conjunto de políticas e inversiones público-privadas que permita aprovechar las oportunidades que se presentan en los mercados.

5.2.4. ¿Que busca el desarrollo económico local?

- Generación de fuentes de empleo
- Mejoramiento de los ingresos económicos
- Respeto al ambiente
- Mejoramiento productivo
- Diversificación productiva
- Mejora de la productividad
- Innovación tecnológica
- Valor agregado
- Apertura de mercados
- Aprovechar el potencial del territorio.

Luego se explicó que el desarrollo económico local es un proceso de concertación público-privado entre los gobiernos locales, la sociedad civil organizada y el sector privado, con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población, mediante la creación de más y mejores empleos y la dinamización de la economía de un territorio definido, en el marco de políticas nacionales y locales y que requiere de la creación y fortalecimiento de la institucionalidad local de gestión del (DEL), el fortalecimiento de competencias en la población, la creación de un ambiente favorable de negocios para la atracción de inversiones y la creación de nuevas empresas; la generación de ventaja competitiva regional, y la promoción de la competitividad de las empresas.

5.2.5. Estrategias fundamentales del desarrollo económico local

- Identifica e impulsa nuevos “motores” económicos que ayuden a mejorar la actividad productiva, el empleo y la riqueza en el municipio.

- Promueve una mejora en la competitividad territorial. Es decir, propone un conjunto de políticas e inversiones público-privadas que permita aprovechar las oportunidades que se presentan en los mercados.

5.2.6. Alianzas público-privadas y competitividad territorial

Las potencialidades económicas se refieren a la disponibilidad de infraestructura, de servicios, de activos productivos, de sistemas de producción, de recursos humanos calificados y otros, que pueden usarse (movilizarse) para producir bienes y servicios que tienen buena demanda y precios atractivos en los mercados.

Las potencialidades sociales pueden utilizarse con fines económicos, como el sentido de pertenencia, las prácticas de cooperación en la comunidad, el grado de organización gremial, el sistema de participación social, el respeto al marco normativo y regulador de las actividades económicas, entre otros.

5.2.7. Rol de los gobiernos locales en el plan DEL

En Guatemala, según el marco legal vigente, las tareas probables de las municipalidades en la ejecución de un plan DEL podrían ser, entre otras, las siguientes:

1. Invertir en infraestructura básica y económica.
2. Crear espacios públicos para la ubicación de empresas.
3. Apoyar la instalación de sedes universitarias e institutos tecnológicos.
4. Promover las iniciativas para mejorar los niveles de educación, formación y capacitación.
5. Mejorar el costo y la calidad de los servicios públicos locales.
6. Reducir los tiempos y costos de los trámites administrativos y legales.
7. Participar activamente en el marketing del territorio para atraer nuevas inversiones.
8. Apoyar la creación de servicios empresariales, innovación tecnológica e inteligencia de mercados.
9. Promover la coordinación con las instancias del gobierno central.
10. Apoyar las gestiones de asistencia técnica y financiera.
11. Estimular los liderazgos privados en la coordinación y ejecución del plan.
12. Promover la evaluación sistemática y la rendición de cuentas sobre su ejecución.

5.2.8. Contenidos básicos de un plan de desarrollo económico local

El resultado esperado de un Plan DEL es un municipio con un sistema productivo moderno, dinámico, competitivo, sostenible e innovador, capaz de atender a mercados cada vez más exigentes; y las necesidades crecientes de la población con

mayor eficacia y equidad. Así, el esquema básico de un plan DEL puede contemplar, cuando menos, cuatro ejes principales:

- Estrategia productiva DEL
- Patrimonio productivo
- Clima de negocios
- Alianzas público–privadas

5.2.9. Los actores del desarrollo económico local, sus actitudes y sus acciones

¿Quién es un actor?

Instituciones, organizaciones y personas que tienen intereses en la localidad y motivos para intervenir en el proceso de promoción del desarrollo económico, con actitud concertadora y actitud proactiva hacia la producción y el mercado.

La actitud concertadora:

La capacidad de cooperar y coordinar es el principal recurso que necesitan los actores locales para promover el desarrollo económico de su municipio.

La actitud proactiva:

Una persona con actitud proactiva prevé, enfrenta los acontecimientos de manera confiada, porque los ha previsto y ha acumulado capacidades para ofrecer una respuesta adecuada.

5.2.10. Elementos claves del desarrollo económico local

1. **COMPETITIVIDAD:** Es la capacidad de un territorio de mantener ciertas ventajas que le permiten colocar su producto y sostener una posición en el mercado.
2. **PRODUCTIVIDAD:** La capacidad de producir más satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos.
3. **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:** Los elementos de la naturaleza no son más que materiales neutrales hasta que el hombre los identifica, reconoce su utilidad y cuenta con los medios adecuados para utilizarlos. (USAID, 2008).

Finalmente se discutió de qué manera se puede promocionar el desarrollo económico local en las comunidades más subdesarrolladas del municipio, permitiendo fomentar las ventajas comparativas y las características únicas de la localidad con el fin de fortalecer la economía local y crear empleo; dando como respuesta que el avance de políticas de descentralización genera una oportunidad para fomentar el

crecimiento de economías locales y conectarlas con cadenas de valor y mercados tanto nacionales como internacionales, al mismo tiempo de promover una mayor coherencia entre el nivel nacional y el local; dando a conocer de una mejor manera sus productos más importantes como lo son: el café y el banano entre otros.

Lo que realmente caracteriza y refuerza el proceso de desarrollo económico local, es el protagonismo de actores locales en la formulación de estrategias, así como en la toma de decisiones, en la implementación de nuevos proyectos y de iniciativas novedosas, en el liderazgo.

5.3. ANEXO 3. Cronograma de actividades

		MES/AÑO				
No.	ACTIVIDADES	01/2016	02/2016	03/2016	04/2016	05/2016
1	Realización del perfil de investigación acción.	X	X			
2	Presentación del perfil de la propuesta de la Creación del Centro Municipal de Emprendimiento.		X			
3	Realización de la Investigación acción para la implementación del CME			X		
4	Finalización del modelo de ejecución de un Centro de Emprendimiento			X	X	
5	Elaboración del informe final de la Investigación acción			X	X	X

Fuente: Elaboración propia