

# **EXPERIENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN EL MUNICIPIO DE SAN XAVIER**

Donald Mercado Suárez  
GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN XAVIER  
E-mail: [donald@cotas.com.bo](mailto:donald@cotas.com.bo)

## **I. ANTECEDENTES**

El municipio de San Xavier se encuentra a 220 kilómetros de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, al Este del departamento de Santa Cruz. Es integrante de la Mancomunidad de Municipios de la Gran Chiquitania. El número de habitantes es de 11.316. Tiene una vocación ganadera y turística. El 60% de la economía gira en torno a la ganadería y sus derivados. La población económicamente activa es de 7.420 personas, una población ocupada de 3.973 personas y la población desocupada de 1.303 personas.

El Gobierno Municipal de San Xavier desde hace algún tiempo ha iniciado un proceso de desarrollo económico local que se centra en dos ámbitos, el primero es preparar un entorno favorable al establecimiento y crecimiento de empresas y el segundo ámbito es el referido al apoyo a los nuevos emprendimientos y los establecidos. Ha la fecha se tienen resultados positivos que se traducen en la creación de empresas, de empleos y del incremento de los ingresos económicos para los pobladores de San Xavier. Este ciclo ha permitido que el Gobierno Municipal incursione en un nuevo terreno que por la dinámica de la actividad, los actores, se han dado cuenta que el proceso es irreversible, debido a que las autoridades municipales han comprendido su rol y por otra parte la población ha asimilado la nueva política y ha participado activamente con resultados que son palpables.

A través de esta incursión se ha identificado lo que puede hacer el Gobierno Municipal, las barreras para emprender, se ha creado una metodología de trabajo y se han creado instrumentos adaptados a la realidad local.

## **II. BARRERAS PARA EMPRENDER EN SAN XAVIER**

De manera general las barreras que impiden el desarrollo de emprendimientos son:

- Escasos emprendimientos
- Falta de recursos económicos para financiar los emprendimientos
- La falta de una idea de negocio con futuro
- Inexperiencia para iniciar un emprendimiento
- Falta de formación o capacitación
- Temor al fracaso
- Burocracia estatal percibida

## **III. OPORTUNIDADES**

Pese a la existencia de barreras el Gobierno Municipal de San Xavier ha aprovechado las oportunidades que otorga la legislación municipal vigente y la voluntad política local. Se ha detectado la siguiente ventaja:

- Aprovechamiento de competencias municipales para promover el desarrollo económico local como: asistencia técnica, capacitación, alojamiento temporal para empresas y promoción de empresas

Como consecuencia de estas ventajas se han detectado otras oportunidades que son:

- Oportunidad de apoyar al crecimiento de los negocios
- Detección y oportunidad de hacer nuevos negocios
- Oportunidad de trabajar en la creación de una cultura emprendedora

La experiencia ha mostrado que el fomentar una cultura de los emprendimientos es un proceso a mediano y largo plazo, entonces, “LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL SE CONVIERTE EN PRIORIDAD” desde ahora para:

- Tener una economía municipal fuerte
- Mejorar los ingresos económicos de los pobladores de San Xavier
- Autosatisfacción de los emprendedores
- Puesta en valor de los recursos del territorio municipal
- Favorecer la participación de sectores mas vulnerables (alta participación de mujeres y jóvenes)
- Aparición de nuevos puestos de trabajo

#### **IV. POLÍTICAS DE FOMENTO A LA CREACIÓN DE EMPRESAS Y EMPLEO**

San Xavier ha identificado 4 políticas para fomentar la creación de empresas y el empleo, estas son:

- Promoción de la cultura emprendedora

Esta política promueve la creación de empresas a través de Incubadora de Empresas “San Xavier Emprende”

- Inserción laboral

Es promovida por el Observatorio de Empleo “San Xavier” que es un instrumento donde se encuentra la oferta y demanda de empleo.

- Formación y/o capacitación para emprendedores

El desarrollo de un territorio depende en gran parte de la capacidad de los recursos humanos. La preparación de estos ocurre de dos maneras, a través de formación o capacitación en temas del rubro de interés y por medio del programa “Educación para una sociedad empresarial”, que transmite los elementos para que los estudiantes tengan los conocimientos y habilidades para crear su propio negocio.

- Entorno político, social, económico

El fomento al desarrollo económico local requiere de una estabilidad en el entorno inmediato.

Pese a cambios de tipo político que han ocurrido, ha predominado la madurez de las autoridades municipales para continuar con las políticas de fomento al desarrollo económico local. Al contrario de lo que se suponía, la nueva administración ha aumentado el presupuesto.

Los componentes económico y social son dos elementos a tomar en cuenta. Si existiera una atmósfera o cultura del conflicto, la inversión de capitales locales y externos sufriría una contracción.

## **V. MARCO CONCEPTUAL DE LOS INSTRUMENTOS**

### **La Agencia de Desarrollo Económico Local**

Las Agencias de Desarrollo Económico Local están orientadas a canalizar servicios y apoyos a la base productiva, bajo la lógica de la cooperación pública privada para el desarrollo de un territorio determinado.

Las Incubadoras de Empresas son centros de apoyo que tienen por finalidad proporcionar y facilitar espacios apropiados, durante un período de tiempo, a los emprendedores que desean iniciar una empresa, dotándolos de una serie de servicios que les permitan gestar y operar con éxito sus empresas.

El Observatorio de Empleo es una herramienta que permite estar informado sobre las tendencias del mercado de trabajo en los municipios.

El objetivo de los Observatorios de Empleo es de facilitar y promover la inserción laboral como forma de mejorar las condiciones de vida de la población local.

### **Génesis, aspectos legales y dependencia**

La Agencia de Desarrollo Económico Local de San Xavier fue creada mediante Resolución Municipal No 008/2001 en fecha 09 de febrero de 2001. Posteriormente a esto y mediante el proyecto “Tecnologías de la información y comunicación como herramientas de promoción y apoyo a las microempresas” coordinado por el Ayuntamiento de Barcelona, España en el marco de la Red Urb-al No 4 “La ciudad como promotora del desarrollo económico local” se crea la Incubadora de Empresas “San Xavier Emprende” y el Observatorio de Empleo “San Xavier” que son los dos instrumentos que operativizan las políticas de desarrollo económico del Gobierno Municipal de San Xavier.

La Agencia de Desarrollo Económico Local es una Dirección municipal con presupuesto en el Plan Operativo Anual, tiene por objetivo promover el desarrollo económico local.

La Incubadora y el Observatorio son proyectos que dependen del Gobierno Municipal, están conformado por un equipo técnico (Coordinador y tutores) y ofrecen servicios de apoyo al sector emprendedor y empresarial, así como a los desempleados y empleadores. Surgen a principios del año 2002 para hacer efectivas las políticas de fomento a la creación de empresas y el empleo. Tienen recursos propios y cooperación que son utilizados para ofrecer servicios de asistencia técnica, asesoramiento, promoción empresarial y alojamiento temporal de oficinas.

### **Alianza Gobierno Municipal – Universidad**

El equipo técnico de la Agencia está conformado por egresados (as) de la universidad pública de Santa Cruz, Universidad Autónoma Gabriel René Moreno - UAGRM que juega un rol importante al proveer de recursos humanos para hacer marchar la Incubadora y el Observatorio. Este trabajo en conjunto se formaliza a través de la firma de un convenio interinstitucional entre el Gobierno Municipal de San Xavier y de momento, con las carreras de Ingeniería Comercial, Idiomas y Ciencias Exactas y Tecnología. En este convenio se especifica las contrapartes que cada uno pondrá. El Gobierno Municipal proporciona alimentación, alojamiento, ambiente de trabajo y una pequeña beca económica y por otra parte, las Carreras proporcionan el capital humano con conocimientos. La selección de personal lo hace la Carrera a través de una convocatoria y se seleccionan a los mejores de acuerdo a nota máxima. Al mismo tiempo que el egresado elabora su tesis es responsable de tutorizar a un emprendedor.

## **Resultados que se pretenden conseguir**

Entre los resultados que se pretende conseguir con estos instrumentos están los de incrementar el tejido empresarial existente, inserción de desempleados en el mundo laboral y fortalecer la presencia del Gobierno Municipal en la vida económica de la población.

## **VI. INSTRUMENTOS DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

### **Agencia de Desarrollo Económico Local**

El instrumento de fomento a la creación de empresas y empleo es la Agencia de Desarrollo Económico Local que tiene rango de Dirección. La Incubadora de Empresas “San Xavier Emprende” y el Observatorio de Empleo “San Xavier” son dos proyectos de carácter estratégico dependientes de la Agencia de Desarrollo Económico Local. Los recursos provienen, en su mayoría, del Gobierno Municipal y de donaciones de la cooperación para el desarrollo, de ONG y de fundaciones.

- **Incubadora de Empresas “San Xavier Emprende”**

Es una oficina técnica del Gobierno Municipal de San Xavier que proporciona asistencia técnica, promoción empresarial, capacitación y/o formación y alojamiento temporal a los emprendedores que desean instalar una empresa con posibilidades de éxito o que desean mejorar la situación actual de sus negocios.

### **Objetivo**

Tiene por objetivo fomentar la creación de empresas y el fortalecimiento del tejido empresarial existente en el municipio como forma de crear empleo y superar el subdesarrollo.

- **Observatorio de Empleo “San Xavier”**

Es un instrumento para estar informado sobre las tendencias del mercado de trabajo en San Xavier

El observatorio cuenta con dos partes o brazos operativos que lo constituyen la Bolsa de Trabajo y la capacitación.

## **VII. RESULTADOS**

Los resultados del trabajo desde la Agencia de Desarrollo Económico Local son los siguientes:

### 1. Número de empresas creadas

<b>AÑO</b>	<b>No DE EMPRESAS</b>
2002	4
2003	1
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

Emprendedor a los que se apoya por empresa/sector

<b>EMPRESA</b>	<b>NÚMERO DE EMPRENDEDORES</b>
----------------	--------------------------------



Guías de turismo	11
Ceramistas	15
Escuela de Música misional	72
Empresa de Manifestaciones Culturales Yaritux	10
Sector horneados	17
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>

## 2. Empleo

### 2.1. Empleo generado por las empresas

<b>EMPLEO GENERADO POR LAS EMPRESAS</b>	
6 directos	119 en proceso

### 2.2. Personas colocadas

19

### 3. Ingresos aproximados obtenidos por las microempresas creadas

2.650 dólares americanos

## VIII. RETOS QUE SE PRESENTAN

- Es imprescindible que las autoridades políticas sigan apoyando el proceso
- El equipo técnico se mantenga y los instrumentos aumenten
- La comunidad se apropie de la experiencia y las nuevas generaciones actúen con mentalidad empresarial
- Aumentar el tejido empresarial
- Incrementar ingresos municipales

## **IX. INTERVENCIÓN DE LA COOPERACIÓN**

Rol de la Red URBAL [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int) San Xavier es miembro de pleno derecho de la Red No 4 que promueve el desarrollo económico local. Dentro de esta Red se ha participado en un proyecto conjuntamente con otros municipios europeos y latinoamericanos bajo la coordinación del Ayuntamiento de Barcelona, España. Este proyecto sirvió para dar inicio a un trabajo técnico y coordinado que está dando sus resultados. Ha permitido recibir conocimientos sobre desarrollo económico principalmente de los ayuntamientos europeos. San Xavier ha valorado la asistencia técnica antes que el apoyo económico.

Actualmente se integran otras 5 redes URBAL de las 14 existentes.

## **X. PERSPECTIVAS**

A raíz de este proceso fructífero se ha decidido incrementar el presupuesto para crear nuevos instrumentos que son:

- Centro de investigación y desarrollo I+D
- Programa “Educación para una Sociedad Empresarial”
- Iniciar un proceso de planificación estratégica para el desarrollo económico local

- INFO PYME
- Programas de desarrollo empresarial para diferentes segmentos de la población (jóvenes, mujeres, tercera edad, etc.)
- Realizar diferentes estudios socioeconómicos

Con estos instrumentos se pretende alentar:

- El crecimiento del tejido empresarial
- La creación y mejoramiento de la calidad del empleo
- Adoptar nuevas tecnologías y procesos
- La creación de nuevos productos y servicios
- Aumentar el conocimiento técnico
- Oportunidades de inversión
- Formación de una cultura emprendedora

## **XI. LECCIONES APRENDIDAS**

La experiencia de San Xavier nos deja lecciones que enriquece nuestro aprendizaje colectivo:

### **1. Voluntad política**

Se necesita voluntad política de las autoridades municipales para sustentar este tipo de iniciativas, esta voluntad debe traducirse en la incorporación de presupuesto en el Plan Operativo Anual y su posterior ejecución de acuerdo a los proyectos identificados.

### **2. Conocimiento del entorno**

Se tiene que conocer el territorio con su infraestructura productiva y social. Es importante conocer el entorno externo de los sectores económico (kilómetros y calidad de los caminos, número y diversidad de unidades productivas, desarrollo tecnológico, comunicaciones, entorno económico financiero, ...) y social (número y currículo de unidades educativas, postas sanitarias, equipamiento y recursos humanos, calidad de la educación, ...) que afectan a las empresas. También es necesario conocer por dentro a las unidades productivas para identificar las fortalezas y debilidades en las áreas de organización y gestión, producción, económico financiera y marketing.

### 3. Subvención

Se debe subvencionar parte de los gastos de:

- Capacitación y/o formación
- Asistencia técnica
- Promoción empresarial
- Logística y equipamiento

Se ha aprendido que no se debe subvencionar la totalidad de los gastos de inversión, ya que un exceso conduce a crear empresas “parásitas” que fomentan la cultura del acomodamiento.

Para promover la cultura del esfuerzo, del riesgo calculado y del esfuerzo, es necesario que haya un aporte de los emprendedores.

### 4. Tutorización-profesionalismo

Es imprescindible la guianza de un tutor para:

- Orientación en la elaboración del Plan de Empresas
- Elaboración de estrategias empresariales a partir del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Asesoramiento
- Orientación empresarial

El equipo técnico debe tener la suficiente preparación técnica en las ramas de economía, administración de empresas y jurídico fiscal.

## 5. Formación de líderes

Puesto que de alguna manera existe cierto paternalismo de parte de los tutores, se debe formar líderes dentro de la comunidad para que estos sean los referentes para las presentes y futuras generaciones. El excesivo paternalismo provoca que las empresas fracasen cuando tengan que salir de la Incubadora debido a que no se ha tenido la suficiente capacidad de transmitir la mentalidad empresarial.

## 6. Selección de emprendedores

El éxito de este tipo de iniciativas depende mucho de la identificación y selección de los emprendedores para lo cual se tiene que practicar un examen riguroso. Una de las inclinaciones que se tiene es el querer trabajar con grupos de vecinos o comunidades que no tienen las habilidades emprendedoras suficientes. Al seleccionar personas no emprendedoras se corre el riesgo de fracasar y no es que el fracaso como tal sea malo sino que éste tienen que ser calculado.

## 7. Aprender haciendo

Otra lección aprendida es que muchas veces el tutor hace la mayoría de las actividades que debiera hacer el emprendedor, pero debido a la falta de una

metodología clara de enseñanza se incurre en este error. La metodología que se ha estado utilizando no motiva lo necesario para que el emprendedor resuelva por si mismo los problemas de su empresa. Parecería que el tener el Plan de Empresa elaborado resolvería las situaciones pero es así, este documento no es la guía que se esperaba utilizarían.

El emprendedor tiene que apropiarse del documento y de su posterior implementación, esto requiere la utilización de una metodología que motive su elaboración, que al hacer, aprenda y que no sea una carga o imposición de los tutores.

#### 8. Es un proceso

El apoyo a la creación de empresas en un proceso que puede durar algunos meses dependiendo del tipo de emprendimiento y las capacidades del emprendedor. En muchos casos el emprendedor con el tiempo empieza a aprender o a darse cuenta de las cosas que elaboró en el Plan de Empresa, es decir que de pronto cobran sentido. Ayuda mucho a esto cuando se empieza a elaborar el producto y sobre todo, a venderlo, es a partir de entonces que se intensifica la solicitud de asesoramiento y apoyo necesario para perfeccionar lo ofrecido.

#### 9. Financiamiento

A parte de los servicios que se ofrecen actualmente, la Incubadora en el futuro inmediato debe contar con capital para financiar los proyectos viables, parte de este financiamiento se pretende obtener de cobros realizados por los servicios prestados en la Incubadora para que ésta sea sostenible económicamente.

#### 10. Apuesta por los emprendimientos exitosos

El tener incubando un conjunto de empresas exitosas genera un ambiente de optimismo colectivo entre los tutores, emprendedores, políticos y población en general. Lo contrario es tener empresas parásitas, perdedoras que generan un efecto negativo. Es deber de los responsables técnicos no favorecer a proyectos inviables.

El resultado de esta experiencia y otras parecidas se medirán por la cantidad de empresas creadas, por el número de empleos directos e indirectos formados, por la cantidad de empleados colocados, por el mejoramiento de procesos productivos y por las innovaciones logradas.