

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DISEÑO DE UN PROGRAMA EMPRENDEDOR QUE CONTRIBUIRÁ A LA CREACIÓN  
DE EMPRESAS COMO ALTERNATIVA PARA DISMINUIR EL DESEMPLEO EN EL  
MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:  
ROMERO CASTRO, ISIDRO GALILEO  
GARCÍA SIGÜENZA, MARVIN DE JESÚS  
ECHEVERRÍA GARCÍA, YESENIA GUADALUPE**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AGOSTO DE 2007**

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**RECTORA:**

Dra. Maria Isabel Rodríguez

**SECRETARIA GENERAL:**

Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

**DECANO DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS:**

Lic. Emilio Recinos Fuentes

**SECRETARIA DE LA FACULTAD:**

Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

**DOCENTE DIRECTOR:**

Ing. Mauricio Alberto Rivas Romero

**TRIBUNAL EXAMINADOR:**

MAE. Francisco Antonio Quintanilla

Ing. Mauricio Alberto Rivas Romero

Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Agosto de 2007

San Salvador, El Salvador, Centro América

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
-------------------	---

### **CAPÍTULO I**

#### **GENERALIDADES SOBRE LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES Y EL MARCO TEÓRICO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS, EMPRENDEDURISMO, PLANES DE NEGOCIO Y MODELO DE VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES..... 1**

1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN.....	1
1.2. ANÁLISIS DE COYUNTURA DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN.....	2
1.3. ANTECEDENTES DE EMPRENDEDURISMO EN EL MUNICIPIO.....	7
1.4. EMPRENDEDURISMO.....	9
1.5. ANTECEDENTES DE PROGRAMAS EMPRENDEDORES.....	10
1.6. ANTECEDENTES DEL EMPRENDEDURISMO EN EL SALVADOR.....	14
1.7. DEFINICIÓN DE EMPRENDEDURISMO.....	19
1.8. DEFINICIONES DE EMPRENDEDOR.....	20
1.9. TIPOS DE EMPRENDEDORES.....	20
1.10. GENERALIDADES SOBRE PROGRAMAS EMPRENDEDORES.....	20
1.11. CONCEPTOS Y GENERALIDADES DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS.....	21
1.11. PLANES DE NEGOCIO.....	27
1.12. VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES SEGÚN MICHAEL PORTER.....	28

### **CAPÍTULO II**

#### **DIAGNOSTICO PARA DETERMINAR LA ACEPTACIÓN DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA EMPRENDEDOR EN LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN ..... 33**

2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	33
2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
2.2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
2.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
2.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
2.6. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	36
2.7. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	36

2.8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.....	37
2.9. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	39
2.10. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MUNICIPIO COMO PARTE DE LA DETERMINACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR.....	39
2.11. DETERMINACIÓN DE DISPONIBILIDAD DE APOYO A INICIATIVAS EMPRENDEDORES POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES EXISTENTES EN EL MUNICIPIO.....	45
2.12. DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES EXISTENTES EN EL PAÍS Y SU INCIDENCIA EN EL DISEÑO DEL PROGRAMA EN EL MUNICIPIO.....	47
2.13. DIAGNÓSTICO GENERAL DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR APLICADO AL MUNICIPIO UTILIZANDO EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	54
2.14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PROGRAMA EMPRENDEDOR PARA EL MUNICIPIO DE**

<b>SAN SEBASTIÁN.....</b>	<b>66</b>
3. DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR PARA EL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN .....	66
3.1. MODELO PROPUESTO DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR PARA EL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN.....	66
3.2. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PROGRAMA EMPRENDEDOR.....	70
3.3. PLANES OPERATIVOS DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR E INCUBACIÓN DE EMPRESAS.....	77
3.4. PROCESO GENERAL DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN.....	85
3.5. ESCUELA DE ARTESANOS.....	94
3.6. PROPUESTA PARA LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS.....	99
3.6.5. BENEFICIOS DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS.....	103
3.6.6. FUNCIONES DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS.....	103
3.6.9. GENERACIÓN DE IDEAS COMO OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN EN EL MUNICIPIO.....	104
3.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
3.7.1. CONCLUSIONES.....	110
3.7.2. RECOMENDACIONES.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	114
GLOSARIO.....	118
ANEXOS.....	121

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 : ZONA URBANA SAN SEBASTIÁN, SAN VICENTE .....	2
TABLA 2 : ZONA RURAL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN, SAN VICENTE .....	3
TABLA 3: MUNICIPIOS DE SAN VICENTE BENEFICIADOS POR SACDEL .....	8
TABLA 4: REQUISITOS PARA APLICAR CON ÉXITO EL MODELO DE PORTER .....	32
TABLA 5: DIAGNOSTICO FODA .....	71
TABLA 6: FORTALEZAS DETERMINADAS EN BASE A DIAGNOSTICO FODA .....	71
TABLA 7: OPORTUNIDADES DETERMINADAS EN DIAGNOSTICO FODA .....	72
TABLA 8: DEBILIDADES DETERMINADAS EN DIAGNOSTICO FODA .....	73
TABLA 9: AMENAZAS DETERMINADAS EN DIAGNOSTICO FODA .....	74
TABLA 10: DIAGNOSTICO FODA .....	75
TABLA 11: PERFIL DEL PUESTO COORDINADOR.....	83
TABLA 12: PERFIL DEL PUESTO UNIDAD DE MERCADEO .....	84
TABLA 13: PERFIL DEL PUESTO RECURSOS PEDAGÓGICOS.....	84
TABLA 14: PERFIL DEL PUESTO GESTIÓN DEL PROGRAMA.....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 : MAPA DE SAN SEBASTIÁN .....	1
FIGURA 2: MODELO DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR .....	22
FIGURA 3: MODELO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS DEL ITESM .....	26
FIGURA 4: DIAMANTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES, MICHAEL PORTER .....	30
FIGURA 5: ELEMENTOS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTES IDENTIFICADAS EN PARA EL PROGRAMA EMPRENDEDOR EN EL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN. ....	56
FIGURA 6: MODELO PROPUESTO DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR PARA EL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN.....	67
FIGURA 7: SECUENCIA LÓGICA DEL PLAN OPERATIVO .....	77
FIGURA 8: ORGANIGRAMA PROPUESTO DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR.....	82
FIGURA 9: PROCESO PARA EL PROGRAMA EMPRENDEDOR.....	86
FIGURA 12: PROCESO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS.....	89
FIGURA 16: DIAGRAMA DEL PROCESO GENERAL DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS (IE).....	100
FIGURA 18: DIAGRAMA DE LAS ETAPAS DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS APLICADO AL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN.....	106
FIGURA 21: MODELO PROPUESTO PARA LA CREACIÓN DE LAS POLÍTICAS PARA LA INCUBADORA DE EMPRESAS EN EL MUNICIPIO. ....	108
FIGURA 22: MODELO PROPUESTO PARA LA GENERACIÓN DE FINANCIACIÓN PARA LAS EMPRESAS INCUBADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN.....	109

## **ANEXOS**

**ANEXO 1:** “Entrevista dirigida a representantes de Programas Emprendedores”

**ANEXO 2:** “Entrevista dirigida a instituciones que apoyen a Emprendedores y/o Programas Emprendedores”

**ANEXO 3:** “Encuesta dirigida a los habitantes del Municipio de San Sebastián”

**ANEXO 4:** “Resultado de Encuesta para habitantes”

**ANEXO 5:** “Cruce de Variables”

**ANEXO 6:** “Diagnostico Empresarial”

**ANEXO 7:** “Cursograma Analítico del Proceso de Incubación de Empresas”

## INTRODUCCIÓN

El emprendedurismo es por ahora, una de las dinámicas sociales que están potenciando grandemente el desarrollo en los países mediante la difusión de la cultura emprendedora e implementación de Programas orientados a la generación de ideas de negocios altas en innovación y gran potencial para crear empresas de éxito. En nuestro país el emprendedurismo se ha retomado por la política gubernamental, que está generando e invirtiendo en la enseñanza de la cultura emprendedora, a este esfuerzo se ha aunado el de organismos cooperantes como es el caso de la Unión Europea que está financiando en gran parte el Programa Nacional de Emprendedores ejecutado por la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), paralelo a esto se están desarrollando más programas emprendedores, específicamente en las universidades, por ejemplo la Universidad de El Salvador, con el Programa de Fomento a la Empresarialidad y los Jóvenes que persiguen cambiar la vida de muchas personas bajo el lema “Cambiando el mundo” acogidos por el Programa SIFE (Estudiantes en Libre Empresa de sus siglas en inglés). También es el caso de la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN) con su Centro Emprendedor entre otros.

En el Capítulo Primero se aborda el Marco Teórico Conceptual del Emprendedurismo, Programas Emprendedores, en teoría, todos estos programas generan desarrollo económico en los lugares donde son implementados, y dadas las condiciones del municipio de San Sebastián del departamento de San Vicente, las que se abordan en este capítulo, se considera un municipio idóneo para dar acogida al Programa Emprendedor, y disminuir de algún modo la pobreza, ya que según el estudio de FLACSO-FISDL en el libro Mapa de Pobreza está es considerada Pobreza Extrema.

Este capítulo esboza el análisis los diferentes conceptos de emprendedurismo, así como el desarrollo que ha tenido a través del tiempo, al mismo tiempo se desarrolla de una forma breve los Programas Emprendedores implementados en otros países que tienen relevancia por el éxito que han tenido. Se retoman también algunos Programas Emprendedores implementados en el país. Posteriormente se pasa a la descripción actual del municipio utilizando el análisis coyuntural. Al final se describen algunos conceptos relacionados con el emprendedurismo y que serán profundizados en la propuesta de investigación.

En el Capítulo Segundo parte de la elaboración metodológica para la realización de la investigación de campo, la finalidad principal fue realizar un diagnóstico sobre algunas características de los habitantes del Municipio de San Sebastián, así como de aquellos Programas Emprendedores existentes en el país, también se incluyó dentro de la investigación algunas instituciones existentes en el Municipio y medir la receptividad de apoyo de iniciativas emprendedoras. La importancia del Documento Diagnóstico es que brinda los insumos necesarios para una adecuada orientación de la Propuesta de la Investigación.

El Capítulo Tercero está constituido por la propuesta de un Programa Emprendedor para el Municipio de San Sebastián, esta es una iniciativa que persigue el fomento de la cultura emprendedora y que puede incidir positivamente a disminuir el desempleo, promoviendo la participación de los habitantes para la generación ideas de negocios y creación de empresas. La propuesta del Programa Emprendedor persigue el rescate de las tradiciones en la producción de artículos basados en textiles artesanales mediante al Escuela de Artesanos, así como otras áreas de la economía que puedan incorporarse.

La Propuesta del Programa Emprendedor esta formada por cuatro elementos principales: El diagnóstico emprendedor, el Fomento del Espíritu Emprendedor, la Formación en Planes de Negocios y la Feria de Negocios. El Diagnóstico Emprendedor es un instrumento para medir las Características Emprendedoras Personales de los participantes y el Fomento al Espíritu Emprendedor se desarrolla en un taller en el que se persigue el desarrollo de las Competencias Emprendedoras, la Formación en Planes de Negocios es para crear competencias para el desarrollo de un Plan de Negocio y la Feria de Negocios es para dar a conocer los Planes de Negocios que los emprendedores generen en el marco del Programa Emprendedor.

Sin lugar a duda, dejar hasta este punto el Programa Emprendedor, sería dejar en el limbo a los emprendedores o habitantes del municipio que participen en él, debido a esto es necesario incluir dentro de esta propuesta, otra que complemente el Programa, y la forma de poder ejecutar efectivamente los Planes de Negocios es mediante la creación de una Incubadora de Empresas, la cual es un modelo que incluye el aprovisionamiento de instalaciones con los servicios básicos que debe tener una oficina, la prestación de servicios profesionales en la áreas administrativas, técnicas y legales necesarias iniciar y desarrollar una nueva empresa, y se recomienda la realización de un estudio para determinar la factibilidad de la creación de un Parque Tecnológico que pueda darle mayor soporte a las empresas que se generen a partir de la Incubadora de Empresas. Se retoma la forma para lograr la financiación y sostenibilidad del Programa Emprendedor y la Incubadora de Empresas.

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES SOBRE LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES Y EL MARCO TEÓRICO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS, EMPRENDEDURISMO, PLANES DE NEGOCIO Y MODELO DE VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

#### 1. MARCO TEÓRICO

##### 1.1. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN

##### 1.1.1. MARCO TERRITORIAL

San Sebastián (ver Figura 1), es uno de los trece municipios que conforman el departamento de San Vicente. Esta ubicado al norte del departamento a 5 Km. de la Carretera Panamericana y a 650 mts. sobre el nivel del mar, limitado al Norte por el municipio de y llobasco y San Isidro (Departamento de Cabañas); al Sur por los municipios de San Lorenzo y Santo Domingo; al Este por el municipio de San Esteban Catarina y al Oeste por el municipio de San Rafael Cedros (Departamento de Cuscatlán) y el municipio de Santo Domingo.

La extensión territorial es de 60.66 km<sup>2</sup> aproximadamente, de los cuales 5.54 km<sup>2</sup> corresponden al área urbana y 55.12 km<sup>2</sup> al área rural.<sup>1</sup>



Figura 1 : Mapa de San Sebastián

<sup>1</sup> Según el Centro Nacional de Registros (CNR)

### 1.1.2. DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA

El municipio se divide en dos Zonas Urbana (Ver Tabla 1) y Rural (Ver Tabla 2). La Zona Urbana cuenta con cuatro Barrios, siete Colonias y ocho Lotificaciones. Y la Zona Rural se divide en nueve cantones con veintinueve caseríos.

ZONA URBANA DE SAN SEBASTIÁN		
BARRIOS	COLONIAS	LOTIFICACIONES
GUADALUPE	Santa Cecilia Los Cocos	Hermanas de Nazareth Nueva Esperanza
SAN JOSE	Divina Providencia Santa Gertrudis	Los Lara (Suburbio del B° Guadalupe) Niño Dios
EL TRANSITO	Santa María Santa Fe	Ortiz Brisas de San Antonio
SAN ANTONIO	El Burro La Plazuela	Los Castillo (Suburbio del B° Sn. Antonio) Los Mangos (Suburbio del B° Sn. Antonio)

Tabla 1 : Zona Urbana San Sebastián, San Vicente

### 1.1.3. POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN

De acuerdo con proyecciones del Censo de Población de propósitos múltiples realizado en 1992 la población de San Sebastián para el año dos mil siete es de 15,840 habitantes.

### 1.2. ANÁLISIS DE COYUNTURA DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN

San Sebastián es uno de los lugares de El Salvador en los cuales se muestra la cultura de el país, este municipio se encuentra situado a 9.5 km. de la ciudad de San Vicente, es reconocido primordialmente por que en el se desarrolla la Industria Textil artesanal, a la cual se dedica la mayor parte de los habitantes elaborando productos como: Colchas y Hamacas.

ZONA RURAL DE SAN SEBASTIÁN			
CANTONES	CASERÍOS		
El Porvenir de Aguacayo	•	Los Domínguez	• El Nance
	•	Buena Vista	• El Paja
	•	El Centro	
La Labor	•	El Centro	• María Auxiliadora
	•	Los Lobos	• Los Cornejo
	•	La Chacara	• Los Rivera
Los Laureles	•	El Centro	• El Valle
	•	Los Aguilares	• El Llano
	•	El Guachipilín	
La Esperanza	•	Los Maradiagas	• El Canelo
	•	Las Vueltas	
Santa Elena	•	El Centro	• El Desmonto
El Paraíso	•	El Centro	• El Rincón
	•	La Cotorra	• Los Palacios
	•	Los Meléndez	• Los Hernandez
Los Rosas	•	El Rincón	• Las Joyas
	•	El Tablón	
Santa Teresa	•	El Centro	• El Puente
	•	La Gruta	• La Loma
	•	Los Lobos	• Macho Viejo
	•	Los Argueta	• Los Alfaro
San Francisco	•	El Centro	• Las Cebadia
	•	La Loma	

**Tabla 2 : Zona Rural Municipio de San Sebastián, San Vicente**

La producción textil hoy en día no es la única fuerza empleada por los habitantes del lugar, actividades como la agricultura que siempre han permanecido en este; ya forman parte de la economía del municipio y que han permitido en estos últimos días el desarrollo del sector sin dejar de mencionar que otros productos como el Bambú y el Añil han surgido como nuevas ideas y opciones para el mercado nacional y que a su vez estos últimos han involucrado diversos organismos que pretenden generar riqueza y promover el desarrollo en los municipios. Además la zona está siendo beneficiada por la afluencia del turismo nacional e internacional producto del patrimonio del lugar.

### 1.2.1. ENTORNO ECONÓMICO

El municipio de San Sebastián, ha sufrido una serie de cambios en sus actividades económicas debido a los problemas socio-económicos que atraviesa el país, pero dentro de sus actividades predominantes en

la actualidad, se encuentra el cultivo de granos básicos, así mismo la crianza de ganado vacuno, entre otros. La comercialización de estos productos la realizan dentro del municipio el día de plaza y con los Municipios de San Rafael Cedros (Departamento de Cuscatlán), Santo Domingo y San Lorenzo.

Existen además actividades relacionadas a la pequeña industria y el comercio, entre las actividades de la pequeña industria se encuentra algunos talleres familiares de textiles (telares manuales), sastrerías y mecánica automotriz, además talleres de artesanías. En el comercio local existen bazares, almacenes, ferreterías, tiendas, cafetines, comedores, pupuserías, entre otros.

La ciudad abre sus puertas a los comerciantes dos veces por semana, lunes y viernes, desde tempranas horas comienzan acomodarse los puestos de ventas de gente que llega a ofrecer sus productos y que en muchos casos vienen de lugares muy distantes así como también de los mismos cantones batanecos, toda el área de la plaza y alrededores se abarrotan con productos que en muchos casos no se encuentran localmente.

Estos feriados suelen llamarse o conocerse también como “días de plaza” y es una de las principales fuentes de ingresos con los que cuenta la Alcaldía Municipal.

### **1.2.2. ENTORNO POLÍTICO**

Desde hace más de una década el país ha venido teniendo cambios en sus gobernantes y las políticas y estrategias de gobierno que cada uno de estos cambios traen consigo.

San Sebastián no ha estado aislado de la política solo basta ver los diferentes cambios de gobierno local del municipio y los distintos partidos políticos que han ocupado la Alcaldía Municipal.

Las fuerzas políticas predominantes son: Alianza Republicana Nacionalista de El Salvador (ARENA) y Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), Sin embargo; también se une a la lista El Partido de Conciliación Nacional (PCN).

Entre las autoridades que existen en el municipio están: Alcaldía Municipal, Policía Nacional Civil, Unidad de Salud, Los Centros Educativos, Juzgado.

Actualmente el Gobierno Local lo preside el partido ARENA quien también tuvo las riendas de la alcaldía el periodo anterior a este (2003-2006), cuando en periodos anteriores habían sido gobernadas por el partido FMLN por dos periodos consecutivos. Los gobiernos municipales son elegidos por medio del voto secreto cada tres años. Las Autoridades Judiciales están representadas en los juzgados, La Policía Nacional Civil (PNC), y en algunas ocasiones por el Alcalde Municipal.

El Gobierno Local lo ejerce un Consejo Municipal, cuya sede se encuentra en la ciudad de San Sebastián, integrado por un Alcalde, Síndico y Concejales.

### **1.2.3. ENTORNO SOCIAL**

Para enfocarse a este entorno, se debe pensar como era nuestra sociedad hace varios años atrás y recordar que se viene de un conflicto armado y de altos índices de pobreza y desempleo en el país a la vez sumar a esto la privatización de instituciones que antes pertenecían al Estado y hoy forman parte como su nombre lo indica de la empresa privada, mencionar también la integración monetaria que al final se convirtió en un cambio de moneda nacional dejando al país sin política monetaria. A todo esto la población se ha visto afectada directa o indirectamente por cada uno de estos fenómenos, siendo los municipios más pobres los mayormente perjudicados.

En el año 2005 , el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) a través de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) elaboró el Libro Mapa de Pobreza de El Salvador con el objeto de establecer las prioridades de inversión por municipio, para elaborar estos indicadores se utilizaron dos métodos: uno monetario, que mide la magnitud con que se cubre la canasta básica en relación a estándares regionales y un indicador no monetario que mide la cobertura de condiciones básicas de vida, como vivienda digna o el acceso a servicios básicos. Éstos se denominan Línea de Pobreza (LP) y Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) respectivamente. Debido a que ambos indicadores, a pesar de presentar cada uno diferentes alcances, tienen limitaciones. Por tal razón se construyó un indicador que sintetiza ambos, este se llama Índice Integrado de Marginalidad Municipal (IIMM), lo que permite medir: La Brecha de Pobreza del Municipio, El Índice de Carencia Educativa del Municipio y el Índice de Carencias Integrados de las Viviendas del Municipio. De acuerdo a este informe, el Municipio de San Sebastián se clasifica según su indicador de pobreza como: Pobreza Extrema Moderada, y de acuerdo al indicador de marginalidad como: Marginalidad Moderada.

Se considera que en este municipio no existe una clase alta predominante; únicamente se piensa que existe clase media y baja clasificando a la clase media compuesta por los maestros, empleados y algunos médicos y el resto de la población es considerada como clase baja.

Las personas jóvenes por su parte no desean trabajar en los diversos campos de actividades económicas que cuenta el municipio ya sea por que no les gusta el oficio o debido a que no satisfacen sus expectativas monetarias. Otros optan a trabajar en las maquilas de San Salvador, a esto también se suma que mucho de los jóvenes reciben ayuda económica de sus familiares en el exterior por medio de las remesas. Un grupo muy diferente a estos últimos son los que prefieren emigrar hacia los Estados Unidos buscando mejores oportunidades de empleos.

Sin duda alguna San Sebastián es reconocido primordialmente en el desarrollo social por la industria artesanal con que cuenta dicho municipio; aunque actualmente atraviesa una de sus peores crisis debido a las competencias extranjeras que presentan un precio mas bajo que el de los productores artesanales nacionales todo esto en gran parte producto de la globalización.

La industria artesanal si bien es cierto es una de las actividades económicas mas fuerte del municipio pero también es una en donde las nuevas generaciones están renuentes a trabajar por lo que la tradición tiende a desaparecer, ejemplo de ello es que para 1992 existían un promedio de 50 talleres, hasta el año 2005 se registró un promedio de 20 talleres; Aunque no se debe dejar de mencionar que también existen organizaciones que están incentivando a los jóvenes a retomar estas actividades tal es el caso del Sistema de Asesoría y Capacación para el Desarrollo Local (SACDEL).

#### **1.2.4. FUENTES DE EMPLEO E INGRESOS**

Se estima que la población rural obtiene sus ingresos de la agricultura. En la zona urbana los principales ingresos resultan de la actividad del comercio, tanto formal como informal. Se calcula que un promedio de la población apta para trabajar, obtiene sus ingresos en las actividades de la pequeña empresa, como jornaleros, empleándose en el municipio y fuera del mismo, para ello se desplazan a zonas francas (maquilas), a municipios aledaños, a la cabecera del departamento y San Salvador.

Otro de los problemas que mas afectan a la población de San Sebastián es el Transporte, los usuarios consideran que hay pocos autobuses y estos no brindan un eficiente servicio debido a los horarios que

prestan dichas unidades de transporte, se ha querido solventar un poco la situación incorporando transporte informal como pick-up's, sin embargo; es una solución mediática que no resuelve definitivamente el problema.

### **1.2.5. ENTORNO AMBIENTAL**

San Sebastián es reconocido por su industria textil pero también muy favorecido en su clima es cálido, pertenece al tipo de tierra caliente. El monto pluvial anual oscila entre 1800 y 2200 mm. Riegan al municipio los ríos: Titihuapa, (al Norte) Machacal (al Sur), Los Domínguez, Santa Cruz, Guarismo o Guansil, Los Carpios y las quebradas: El Jabillo, El Pital o el Fiero, Seca o la Cebadilla, Monte Grande, El Jute, Los Naranjos, Las Marías, El Guarismo, El Socorro, El Sincuyo, El Coyol, El Rión, Pepeto, La Bruja, Agua Helada, El Caracol, Vieja o Achotal, Los Carrillos, El Chorro y El Salto.

Es un Municipio con baja densidad poblacional, en donde existen poca inversión en infraestructura habitacional, debido a que no resulta interesante crear complejos habitacionales por la baja demanda, lo que incide negativamente en la rentabilidad de este tipo de proyectos, esto sin embargo, ha favorecido al medio ambiente, ya que la tala de árboles es mínima y podría propiciarse un desarrollo de la agricultura con valor agregado mediante la certificación de fincas orgánicas, así como convertir el municipio en una ruta turística.

### **1.3. ANTECEDENTES DE EMPRENDEDURISMO EN EL MUNICIPIO**

San Sebastián es tipificado como un municipio productor de colchas y hamacas. La elaboración de dichos productos ha dejado de ser rentable en los últimos años, sin embargo muchos habitantes han decidido no continuar con la tradición de producirlos, aunado a esto, a muchas familias no les interesa dedicarse a actividades productivas porque son receptores de remesas del extranjero.

En esta coyuntura, actualmente se está desarrollando un proyecto a través de la ONG SACDEL, con el apoyo de la Alcaldía Municipal y que es financiado por la Fundación Kellogg's. Dicho proyecto persigue la apropiación de nuevas técnicas para crear productos innovadores y de mayor valor en el mercado.

En este proyecto participan adolescentes y jóvenes, el promedio de edad es de 16 años, iniciaron con un grupo de 45, actualmente solo 25 participan en la capacitación. A los jóvenes les enseñan técnicas novedosas como lo es el combinar una serie de colores e hilos para elaborar cojines y bolsos para damas,

estos productos son totalmente diferentes a los que tradicionalmente se han elaborado; según comentarios de los promotores; los artesanos participan en ferias mensuales que se llevan a cabo en San Vicente y San Martín. De esta manera el pequeño grupo de artesanos participaron en la reciente feria del Programa Nacional de Emprendedores de CONAMYPE, el cual será ejecutado a mediados de marzo del corriente e iniciará con el Diagnóstico del Perfil Emprendedor, en el que se espera participen los artesanos del municipio, así como en las siguientes fases del Programa.

Por el momento las actividades que realizan se hacen en las instalaciones de la Casa de la Cultura del Municipio para lo cual sus días de reunión son los sábados; también cuentan con una instructora especializada en la enseñanza para la elaboración de textiles artesanales, sin faltar la colaboración de un artesano reconocido de la zona; este grupo está siendo apoyado por la Alcaldía del Municipio a través de la Coordinadora Social.

Este proyecto no es exclusivo para los habitantes del municipio de San Sebastián, ya que también participan jóvenes de diferentes municipios del departamento de San Vicente, por tal razón se ha dividido en dos regiones (Ver Tabla 3):

MUNICIPIOS BENEFICIADOS POR SACDEL	
REGIÓN JIBOA (SUR)	REGIÓN NORTE
San Cayetano	San Sebastián
Istepeque	San Lorenzo
Guadalupe	Santo Domingo
Verapaz	Apastepeque
Tepetitan	Santa clara
	San Esteban

**Tabla 3: Municipios de San Vicente Beneficiados por SACDEL**

**Fuente: alcaldía Municipal de San Sebastián**

Por el momento esta iniciativa se encuentra en su primera fase y dados los resultados positivos, se está buscando (por medio de la Alcaldía de San Sebastián y SACDEL) que la Casa del Artesano de dicho Municipio sea utilizada por los participantes de esta iniciativa. Esta es una ventaja con la que cuenta, ya que se tiene un lugar adecuado para el desarrollo de las actividades y se dispone de telares para iniciar el proyecto.

Si se obtiene los resultados proyectados, habrá una segunda fase, la cual consistirá en crear una cooperativa de artesanos, siendo los socios cooperativistas los mismos jóvenes que han participado de la primera etapa del programa.

## **1.4. MARCO TEÓRICO DEL EMPRENDEDURISMO**

### **1.4.1. ANTECEDENTES DEL EMPRENDEDURISMO**

Desde el siglo veinte algunos investigadores intentaban explicarse el fenómeno de la creación de empresas y como esto influía en el desarrollo económico. Históricamente se pueden apreciar teorías con tendencia económica y otras no económicas. Las tendencias económicas dan énfasis en aspectos monetarios, que intentan explicar el fenómeno mediante grandes agregados como valor de ingresos económicos esperados contra un nivel de ingreso actual, fase económica del país, etc. Estos factores son importantes, pero no explican completamente el objeto de estudio que se persigue.

De una manera complementaria a lo anterior, surgen explicaciones que ponen énfasis en asuntos no económicos motivantes del emprendedurismo, y el pensamiento emprendedor inicia con el “Enfoque de Rasgos”. En los tiempos modernos ha tomado apogeo una visión más integral que brinda el enfoque conductual. Este enfoque parte de la premisa que la creación de empresas es algo multivariable y se halla enmarcado en un contexto socioeconómico muy complejo. Después se encuentran los propulsores de la visión de redes como soporte a la creación de empresas en una economía, surgido de algunos casos como los distritos industriales italianos y polos de desarrollo de empresas de alta tecnología en los Estados Unidos.<sup>2</sup>

#### **1.4.1.1. ENFOQUE DE RASGOS**

Este enfoque pretende obtener el perfil del emprendedor, con el fin de lograr aislar sus características predominantes, bajo este enfoque se realizaron muchas investigaciones y quizás la mas conocida es la de David McClelland (Psicólogo Estadounidense), definió una serie de cualidades que según el caracterizaban a las personas emprendedoras. Esta serie de cualidades se definieron como: alta necesidad de logro e independencia, tomadores de riesgos, tolerancia a la ambigüedad, creatividad entre las más importantes.

---

<sup>2</sup> Leiva Bonilla, Juan Carlos (2000) *“Un Sistema Universitario de Apoyo al Espíritu Emprendedor: La Experiencia del Instituto Tecnológico de Costa Rica”* Instituto Tecnológico de Costa Rica

Con relación a lo anterior muchos investigadores delinearon perfiles de las capacidades emprendedoras predominantes en diferentes zonas geográficas y periodos históricos.

#### **1.4.1.2. ENFOQUE CONDUCTUAL**

Dadas las limitantes que presenta el enfoque de rasgos, otros investigadores aplicaron el eje de la observación y surge el enfoque conductual.

Para William B. Garnet quien es uno de los pioneros del enfoque conductual, afirma que los ejes sobre los cuales reposa el acto emprendedor tienen que ver:

- i. Las condiciones individuales del emprendedor y las actividades que efectúa.
- ii. La estrategia empresarial y el medio ambiente en el cual se desarrolla.

En tiempos mas recientes el concepto de Redes o Network ha entrado en la gama de probables factores explicativos del acto emprendedor. Varios autores, basados en los exitosos casos de los “Distritos Italianos”<sup>3</sup> y algunos Clusters de alta tecnología como “Silicon Valley”<sup>4</sup>, ha permitido desde la perspectiva de redes sociales formales e informales, promover el éxito de algunas personas en la conformación de firmas triunfantes.

### **1.5. ANTECEDENTES DE PROGRAMAS EMPRENDEDORES**

#### **1.5.1. EXPERIENCIAS DE PROGRAMAS EMPRENDEDORAS EN OTROS PAÍSES**

La visión de muchos países de estar cada vez a la vanguardia de los nuevos procesos en los productos y la constante innovación en las áreas productivas de la sociedad, conlleva a muchos de ellos a buscar mecanismos que permitan desarrollar en capital humano una cultura innovadora y a la vez que les facilite identificar oportunidades de desarrollo regional, nacional, e incluso internacional; Debido a esto, no es extraño que en muchas organizaciones estudiantiles como lo son en el mayor de los casos las Universidades se este fomentando e incentivando a los estudiantes de su campus a impulsar esta cultura emprendedora la cual les permita desarrollar sus capacidades y habilidades, teniendo una capacidad de aprovechamiento de oportunidades, así mismo buscar el desarrollo económico y social, lo que obliga a

---

<sup>3</sup> [www.revistaespacios.com/a99v20n02/40992002.html](http://www.revistaespacios.com/a99v20n02/40992002.html)

<sup>4</sup> [www.mastermagazine.info/definicion/6666.php](http://www.mastermagazine.info/definicion/6666.php)

estar preparados para los diferentes cambios tanto tecnológico y de competitividad en el marco de la globalización .

#### **1.5.1.1. INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)**

Conocido también como Tecnológico de Monterrey. Es uno de los pioneros en este tema de Emprendedurismo el cual a través de sus planes de estudio fomenta en sus estudiantes una cultura emprendedora que los hace mas prósperos para la vida de los negocios; desde 1990 el Tecnológico de Monterrey decidió incluir en todos sus planes de estudio un curso que favoreciera la promoción, desarrollo y consolidación de una serie de conocimientos, habilidades, valores y actitudes en sus estudiantes que contribuyeran a su desarrollo personal y profesional futuro.

De esta manera, se diseñó el curso “Desarrollo de Emprendedores”, que fue adoptado como “Curso Sello” (obligatorio) en todos los planes de estudios y se comenzó a impartir en la Institución a todos sus alumnos de nivel profesional. El propósito para el que fue diseñado el curso, es de promover y desarrollar el cambio de actitud, además de fortalecer ciertas características y capacidades que le permitan al alumno visualizar la opción de ser emprendedor, como una oportunidad de desarrollo personal y profesional en su futuro.

El curso ha sido ofrecido desde su creación a más de 150,000 alumnos, que con el apoyo de un gran número de profesores y asesores, han desarrollado mas de 25,000 proyectos de empresa, gracias a lo cual se han implantado (de acuerdo con el promedio reportado a nivel de todo el Sistema Tecnológico de Monterrey), más de 2,500 empresas como producto directo del curso antes mencionado. Por otra parte, también se informa en los estudios de seguimiento a egresados del Tecnológico de Monterrey, que alrededor de un 48% de los egresados establecen su propia empresa en un periodo no mayor de 15 años después de su graduación y un 15% más ofrece sus servicios como consultor independiente. Así mismo, se menciona en dichos estudios que en general el egresado del Tecnológico de Monterrey se distingue por su actitud “Emprendedora”, lo cual es percibido positivamente por parte de los empleadores y las personas con las que se desenvuelve profesionalmente.

Asimismo, ElTecnológico de Monterrey cuenta con una Red Virtual la que permite a estudiantes activos y ex alumnos la posibilidad de formar su propia empresa por medio de la incubación, en la cual esta red es de mucha ayuda, ya que brinda al emprendedor asesoría técnica y forma escenarios para la puesta en marcha de la iniciativa emprendedora ya que dicha red virtual tiene como propósito principal fomentar en

la persona la creación de nuevas empresas, por medio de la red se le brinda la ayuda y asesoría necesaria para el desarrollo de sus habilidades y capacidades de manera eficaz y por supuesto exitosa a la vez esta induce al individuo a formar parte de las etapas del proceso desde lo que es la pre-incubación, llegando a la incubación para terminar la última fase de la post-incubación.<sup>5</sup>

#### **1.5.1.2. INICIATIVAS EMPRENDEDORAS INNOVADORAS UNINOVA**

Es la incubadora de empresas de la Universidad de Santiago de Compostela en España. Esta cuenta con el plan UNIEMPRENDE, cuyos objetivos son:

- i. Incrementar a mediano y largo plazo el ritmo de creación de empresas en la comunidad universitaria.
- ii. Favorecer la calidad de los nuevos proyectos empresariales, poniendo especial énfasis en la explotación de la capacidad científica de la Universidad (Empresas de Base Tecnológica).

Dentro del plan UNIEMPRENDE el proceso de creación de empresas se desarrolla a través de tres fases las cuales son:

- i. Fase 1: Incubación de Empresas.
- ii. Fase 2: Constitución de Empresa.
- iii. Fase 3: Incubación.

El seguimiento a estas empresas lo dan por medio de:

- Gestores de apoyo a la función gerencial.
- Asesoramiento continuo.
- Apoyo a la comercialización Nacional e Internacional.

A demás UNINOVA, fue la primera Incubadora de España en obtener la Certificación de Calidad basada en la norma UNE-EN ISO 9001:2000 La obtención de este certificado convierte a UNINOVA en la primera

---

<sup>5</sup> <http://www.emprendetec.com/pai/publico/home/homedoc.asp>

incubadora de España en obtener el “Certificado de Registro de Empresa que evidencia la conformidad de su Sistema de Gestión de Calidad con los requisitos de la norma UNE- EN ISO 9001:2000”.<sup>6</sup>

Con la obtención de este certificado también le fue adjudicado a UNINOVA el Certificado Internacional de Calidad IQ-NET (The International Certification Network).<sup>7</sup>

### **1.5.1.3. OCRI - CENTRO DE OTTAWA PARA LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN**

En Canadá existe el Centro de Ottawa para la Investigación y la Innovación el cual se dedica a ayudar a los empresarios de Ottawa a tomar decisiones de cómo iniciar y crecer negocios. El centro promueve la economía de Ottawa, por medio del desarrollo de los productos y de los servicios que animan al emprendedurismo y apoyan el crecimiento del negocio.

El centro ha servido de mucha ayuda para la economía de Ottawa ya que por medio de este se ha incorporado a un total de 3,885 empresarios al año, por otra parte estos mismos empresarios abrieron nuevas fuentes empleo proporcionando alrededor de 7,833 nuevos trabajos por año. Los socios de cada uno de los negocios dedican tiempo de servicio al centro, este tiempo consta de 1,000 horas anuales.

Este centro emprendedor consta con más de 37 mentores los cuales pertenecen a firmas legales y de contabilidad profesional locales y de otras firmas con conocimiento especializado, dichos mentores proporcionan asesoría a los clientes del centro.

### **1.5.1.4. CENTRO DE EMPRENDEDURISMO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MASSACHUSETTS (MIT)**

Fue fundado en 1981 por decreto legislativo del estado de Massachusetts. Desde sus inicios el emprendedurismo ha sido su principal fortaleza. Hoy, el emprendedurismo es la fuerza que impulsa la innovación y el crecimiento global dentro de la institución.

Por medio del programa, ayuda a los estudiantes a que tomen cualquier tema relacionado al emprendedurismo, e incluso para realizar trabajos de graduación les permiten desarrollar Planes de

---

<sup>6</sup> [www.entrepreneurship.com](http://www.entrepreneurship.com)

<sup>7</sup> [www.uninova.org](http://www.uninova.org)

Negocio. También coordina alrededor del mundo un programa de enseñanza intensiva llamado One-Week el cual ayuda a identificar y evaluar oportunidades para nuevas tecnologías.<sup>8</sup>

### **1.5.2. ANTECEDENTES DEL EMPRENDEDURISMO EN EL SALVADOR**

En los años 80's, dado el conflicto armado muchas personas emigraron a otros países, en mayor cantidad a los Estados Unidos de América. Permitiendo que buena parte de los habitantes se beneficiaran con el ingreso de remesas las cuales solventaría en alguna medida las necesidades de la población salvadoreña.

Como consecuencia de las remesas, se produjo una sociedad "consumista" ya que son las remesas lo que dinamiza el ingreso de muchas familias, pero no se han generado mecanismos para facilitar la inversión. Dando como resultado la falta de personas emprendedoras que busquen e incentiven a la creación de nuevas fuentes de ingresos.

Ya en los años 90's pasada la guerra y otros desastres naturales. Los empleos en El Salvador se vuelven más difíciles de encontrar<sup>9</sup>, como consecuencia del aumento de la población sumado a la cultura impuesta en instituciones educativas y hasta en el núcleo familiar, que fomentan la preparación profesional como la única forma de obtener un empleo; no despiertan el espíritu emprendedor en las personas.

En la actualidad la economía del país ha sufrido diversos cambios en el año 2001 se impone el bimonetarismo a través de la Ley de Integración Monetaria, que paulatinamente la moneda nacional "El Colón" fue perdiendo peso hasta desaparecer casi completamente y dando paso al "Dólar" estadounidense, lo que algunos analistas<sup>10</sup> han traducido como un retroceso para la economía del país, limitando la autonomía del país por la falta de política monetaria, incremento de la inflación, aumento del desempleo y poco efecto en la reducción de las tasas de interés.

Más recientemente con la ratificación del Tratado de Libre Comercio( CAFTA-DR ) entre los Estados Unidos de América, Centro América y República Dominicana, ha generado cambios en el escenario económico del país, creando temor en muchos micro y pequeños empresarios, ya que esto da la pauta

---

<sup>8</sup>[www.entrepreneurship.mit.edu](http://www.entrepreneurship.mit.edu)

<sup>9</sup> Encuesta de Opinión, La Prensa Gráfica: <http://www.laprensagrafica.com/lpgdatos/delincuenciaydesempleo.pdf>

<sup>10</sup> Ing. Arturo Zablah, Entrevista realizada por Iniciativa Mesoamericana:  
[http://www.iniciativacid.org/noticias.asp?liste\\_id=841](http://www.iniciativacid.org/noticias.asp?liste_id=841)

para un mercado en el que son menos competitivos. Razón por la cual el individuo y la sociedad en general tiene que buscar los medios y tener expectativas que procuraren la mejora continua de los productos y prestación de servicios; sin embargo la realidad salvadoreña es otra, si bien es cierto que El Salvador se ha caracterizado por ser un país con gente trabajadora ahora muchos coinciden en que hay demasiada conformidad y poco o nada se hace para anticiparse a estos cambios, se afronta reactivamente la situación, lo que aumenta la incertidumbre y el riesgo de muchas micro y pequeñas empresas de desaparecer.

Años atrás, las políticas gubernamentales estaban orientadas a crear las condiciones necesarias para asegurar la competitividad de los grandes empresarios y los fondos destinados a Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) administrados por el Instituto Salvadoreño para la Formación Profesional (INSAFORP) orientaban la mayoría de sus recursos para apoyar los SDE de las grandes empresas. Más recientemente el gobierno a través de los programas administrados por la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)<sup>11</sup>: Fondo de Asistencia Técnica( FAT ) y el Bono para la Micro y Pequeña Empresa (BONOMYPE) ha reorientado la visión para el desarrollo de las empresas, ya que ahora prestan gran interés al desarrollo de la competitividad de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa( MIPYME ) bajo la creencia que son los factores fundamentales del desarrollo del país.

Al hablar de oportunidades y fomentar la innovación se hace también necesaria la existencia de instituciones que incentiven y ayuden en alguna manera a cultivar un hábito emprender en las personas, para ello en el país han existido diversos organismos que surgen como iniciativas para la cooperación y ayuda a la población en general, muchos con la finalidad de dar apoyo a la micro y pequeña empresa en el país dando como resultado la creación de mas riqueza a la economía y la sociedad en general como ejemplo de ello es la CONAMYPE que es un organismo muy particular, ya que la integran diferentes instituciones y otros organismo como ONG'S e incluso ministerios del gobierno central el cual hacen mas participativo el trabajo que esta realiza, a esto cabe agregar que como su nombre lo indica la Micro y Pequeña Empresa también forma un papel muy importante en esta institución; Actualmente CONAMYPE esta impulsando en el país una cultura emprendedora por medio de Seminarios, Conferencias, Talleres de Participación, Concursos, entre otros; a los que la población en general puede acceder y contribuir a cultivar o despertar un habito emprendedor que favorecerá a la formación y creación de nuevas empresas.

---

<sup>11</sup> Carlos Briones, Desafíos para El Futuro: El Desarrollo de los Mercados de Servicios Empresariales para la MIPYME, Colección Emprendedor, El Salvador 2004, Pág. 4

### **1.5.2.1. EXPERIENCIA EN EL TEMA EMPRENDEDOR DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (UES)**

#### **▪ STUDENT IN FREE ENTERPRISE (SIFE-UES)**

El equipo SIFE-UES (Students In Free Enterprise de sus siglas en inglés). Que esta integrado por estudiantes de diferentes facultades, que coordinan conocimientos y competencias para lograr desarrollar proyectos intensivos en Responsabilidad Social y que sean de gran beneficio en aquellas comunidades en las que son implementados. Una de las filosofías de SIFE es: “Dame un pescado y podré comer hoy; enséñame a pescar y comeré toda la vida.” SIFE es un programa que se desarrolla en más de 40 países del mundo incluyendo países de Europa y Asia y su propósito es crear en el estudiante a que forme y tome sus propias iniciativas y exista una contribución real para el país y la sociedad en general.

#### **▪ PROGRAMA DE FORMACIÓN EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

En la Facultad de Ciencias Económicas existe La Unidad de Vinculación Universidad-Empresa( UVUE ) que articula la relación entre la universidad y los sectores productivos del país, desde hace algún tiempo se ha implementado el Programa de Formación en Consultoría Empresarial( PROFOCE ) que en alguna medida fomenta el emprendedurismo, ya que persigue que los participantes adquieran los conocimientos como el Diagnóstico Empresarial, Gestión del Cambio en Consultoría Empresarial, Círculo del Cambio, Diez Pasos para el Cambio y El Espiral Impulsador del Desarrollo Empresarial, así como las competencias necesarias para poder convertirse en consultores y en consecuencia lograr ser empresarios independientes.<sup>12</sup>

#### **▪ PROGRAMA DE FOMENTO A LA EMPRESARIALIDAD**

El Programa de Fomento a la Empresarialidad es creado por la Fundación para la Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME) y en un primer momento con el apoyo de la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC) a través de los fondos del BID/FOMIN y la CONAMYPE. Actualmente ha sido acogido en la Universidad de El Salvador (UES) debido al éxito y aceptación que ha tenido en esta universidad. El programa está constituido por 9 componentes: Capacitaciones, Pasantías, Asesoría de Joven Empresario, Mentoría de Empresario, Concurso de Negocios, Capital Semilla, Unidad de Vinculación, Salón de Enlaces y Financiamiento.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> [www.vinculacionuniversidadempresa.org.sv/](http://www.vinculacionuniversidadempresa.org.sv/)

<sup>13</sup> Carta de Entendimiento entre la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador y FUNDAPYME.

Cada uno de estos elementos constituye un ciclo del Programa de Fomento a la Empresarialidad, el terminar uno de ellos significa pasar al siguiente y así en lo sucesivo. Estos pasos o ciclos se asemejan a una Incubadora de Empresas y van desde la formación emprendedora, pasantías y seguimientos a los planes de negocios, hasta los concursos y enlaces, al final los mejores planes de negocios obtienen un financiamiento consistente en capacitaciones y formación técnica (valorada en tres mil dólares) con el objetivo de asegurar el éxito de la nueva empresa incubada. Al mismo tiempo cuando se realizan los enlaces se ayuda a los emprendedores a crear una red de contactos necesarios para funcionamiento de la empresa, estos incluyen enlaces con proveedores y socios estratégicos (según arguyen los representantes del programa, el no tener esta información y apoyo significaría aumentar sensiblemente la probabilidad de fracaso del negocio). Al final lo que se persigue es dar un acompañamiento al emprendedor a lo largo de la concreción de la idea de negocio hasta el negocio en marcha, reduciendo sensiblemente todos aquellos factores de riesgo por medio de metodologías para el fomento del emprendedurismo, redes de apoyo, conocimiento y experticia técnica.

Para formar parte del Programa es necesario cumplir algunos requisitos, entre ellos está el tener entre 18 y 35 años, escolaridad de noveno grado en adelante y residir en el municipio de Soyapango, departamento de San Salvador.

Las perspectivas para el futuro son el lograr la transferencia de la metodología del programa para que pueda ser desarrollada por el personal docente de la Universidad de El Salvador, asimismo lograr desarrollar Programas que involucren mucho más a la universidad y contribuyan al fortalecimiento de las competencias tanto de docentes como de estudiantes.

#### ▪ **CENTRO DE EMPRENDIMIENTO EN LOS AGRONEGOCIOS (CEMPREAGRO)**

El Centro de Emprendimiento en los Agronegocios (CEMPREAGRO) es fundado en la Universidad de El Salvador con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería( MAG ) a través del Programa de Fortalecimiento a la Competitividad de los Agronegocios( PFCA II ), Programa que es ejecutado por Agriculture Development International( ADI ), empresa que representa a Texas A&M University en El Salvador.

Al mismo tiempo en el Centro de Emprendimiento se espera fortalecer el convenio entre la Universidad de El Salvador y Texas A&M University propiciando el intercambio de experiencias y conocimientos entre ambas universidades, como parte de la continuidad a las actividades previas realizadas para la

especialización de profesionales dentro de la Universidad de El Salvador, en algunos casos con expertos de Texas A&M University. Dentro de las principales actividades que se desarrollan en el CEMPREGRO se tiene la asistencia y apoyo técnico brindando servicios de calidad para toda persona o empresa que tenga la intención de emprender, expandir o diversificar con éxito un agronegocio.

#### **1.5.2.2. EXPERIENCIA EN EL TEMA EMPRENDEDOR DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR (UTEC)**

La Universidad Tecnológica de El Salvador también ha participado en el fomento del emprendedurismo en nuestro país, firmó un convenio con FUNDAPYME, financiado con fondos de organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y desarrolló el Proyecto denominado “Programa de Fomento a la Empresarialidad” cuyo objetivo es premiar los mejores planes de negocio que surgieran entre los participantes, se les premiaría con capital semilla para que pudieran iniciar su propio negocio. Este esfuerzo fue extensivo y llegó hasta la Universidad de El Salvador y en agosto de 2006 fue inaugurado el “Diplomado Emprendedor” en donde participan estudiantes de las diferentes facultades, con esto se refleja que el emprendedurismo no es exclusivo de las carreras de negocios, como por mucho tiempo se ha creído.

#### **1.5.2.3. OTRAS INSTITUCIONES QUE HAN IMPULSADO EMPRENDEDURISMO**

##### **▪ COOPERACION TECNICA ALEMANA (GTZ)**

La Cooperación Técnica Alemana, [Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)], esta brindando mucha ayuda a los habitantes de los Nonualcos. A pesar de que el tema del “emprendedurismo” es relativamente nuevo en el país, se ha teniendo mucho apoyo por parte de organismos gubernamentales como no gubernamentales, tal es el caso que el Ministerio de Economía que se ha identificado con este tema y esta brindando mucha ayuda a los participantes de las iniciativas emprendedoras apoyadas por la GTZ, a esto se suma también la participación de la OEI (Organización de Estados Iberoamericanos) la participación consiste en la formación y capacitación a diferentes jóvenes del país mediante el Programa denominado “Municipio Emprendedor”.

##### **▪ ESCUELA SUPERIOR DE ECONOMIA Y NEGOCIOS (ESEN)**

La Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN) es otra de las instituciones brindando apoyo al fomento del emprendedurismo por medio de su Centro Emprendedor en el país dicho centro tiene como Misión Incentivar y promover el espíritu emprendedor para formar líderes empresarios, comprometidos con

la generación de empleos y capitales de alta productividad, contribuyendo así al desarrollo sostenido de la región.

- **ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS (OEI)**

A pesar de lo novedoso del tema emprendedor, existe mucho interés por parte de algunas instituciones en desarrollarlo, tal es el caso de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). El Salvador se benefició con el Programa Centroamericano de Formación de Emprendedores que es impulsado por El Gobierno de Aragón (España) el cual está identificado dentro del contexto de Municipio Emprendedor.

Dicho programa se realizó durante el año 2005 hasta enero 2006 este consistía en realizar Seminarios de Formación Emprendedora, Capacitación Vocacional y Asesoría Técnica a jóvenes del Golfo de Fonseca y de la Zona del Trifinio. El objetivo de estos seminarios era reforzar e incentivar a los jóvenes para que entraran al mundo del auto empleo.

También se financió la constitución y consolidación de pequeñas y medianas empresas, trabajando junto al Ministerio de Educación, Trabajo y el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) todo esto para dotar a los jóvenes de la preparación Técnico-Profesional, necesaria para la creación de Nuevas Empresas. Los municipios que se han visto beneficiados con este programa son: Intipucá, Conchagua, La Palma y San Ignacio

La finalidad de estos esfuerzos es aumentar la inserción productiva de jóvenes con escasos recursos económicos a la educación profesional, al mismo tiempo ayudará a que estos municipios tengan una visión más integral de sus capacidades emprendedoras para la creación y generación de ideas de negocio.

## **1.6. CONCEPTUALIZACIÓN DE EMPRENDEDURISMO**

Para Muzyka<sup>14</sup> “el emprendedurismo es un proceso que provoca cambios a través de la innovación, llevado a cabo por individuos quienes generan o responden a las oportunidades económicas y que crea valor para ellos mismos y la sociedad”

---

<sup>14</sup> Muzyka Daniel F. “*Innovation and Entrepreneurship: The Engines for Economics Success*” University of British Columbia (UBC Commerce), Canada

### **1.6.1. DEFINICIONES DE EMPRENDEDOR**

El Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Aragón España Emprendedor lo define como “Personas interesadas en poner en marcha un proyecto empresarial”.

Sérvulo Anzola cita una diversidad de definiciones entre las cuales cabe mencionar:

- *“Es el que realiza cambios de recursos de una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad”.*
- *“Es una persona que inicia su propio negocio nuevo y pequeño”.*

### **1.6.2. TIPOS DE EMPRENDEDORES**

Como se menciona anteriormente la palabra emprendedor viene del francés “entreprendre” que quiere decir emprender, por tal razón a los emprendedores se les ha clasificado en dos tipos los cuales se detallan a continuación:

- Intrapreneur: estos son los emprendedores que aplican su talento dentro de la empresa en otras palabras todo su potencial innovador lo utilizan a favor de la empresa para la cual trabajan.
- Entrepreneur: este es el emprendedor que crea su propia empresa o desarrolla su propio emprendimiento. Lo que quiere decir que el innova, crea y todo lo que hace es de el.

## **1.7. GENERALIDADES SOBRE PROGRAMAS EMPRENDEDORES**

### **1.7.1. DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS GENERALES DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR**

#### **1.7.1.1. DEFINICIÓN DE PROGRAMA**

Según Stoner (1996), “es un plan de un solo uso que abarca un conjunto grande de actividades de la organización y especifica los pasos principales, su orden y oportunidad, así como la unidad responsable para cada paso”. En otras palabras un programa es aquel plan que tiene un solo objetivo, con diferentes actividades y los recursos involucrados en cada una de ellas, así como los pasos sistemáticos para su realización.

#### **1.7.1.2. DEFINICIÓN DE PROGRAMA EMPRENDEDOR**

No existen definiciones fehacientes sobre programa emprendedor. Sin embargo se puede afirmar que un programa emprendedor es aquel plan creado con la finalidad de integrar a diferentes actores para la

consecución de actividades orientadas a fomentar la cultura emprendedora; diseño, desarrollo e implementación de planes de negocio y el seguimiento para la sostenibilidad de tales esfuerzos con el único objetivo de crear nuevas empresas como alternativa a las necesidades de empleo en un lugar específico.

### **1.7.1.3. ELEMENTOS DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR**

Para ahondar en los elementos del programa (Ver Figura 2), hay que hacer una pequeña división en el Programa Emprendedor. En un primer momento se tienen los “Elementos de la Estructura del Programa” y en un último momento los “Elementos del Programa Emprendedor”, el primero se refiere a todos aquellos componentes del programa que versan con su diseño y planes tendientes a buscar su funcionalidad, el último se refiere a todos aquellos componentes que conforman las externalidades del programa organizándolos y integrándolos para lograr la sostenibilidad del mismo.

Los Elementos de la Estructura del Programa Emprendedor son: Educación Emprendedora, Plan para el Fomento al Arte y la Creatividad, Plan para la Innovación, Incubadora de Empresas y la Difusión del Programa Emprendedor.

Los Elementos del Programa Emprendedor son: Emprendedores; Instituciones de Apoyo Financiero, Técnico y de Cooperación; Programas de Fomento a la Cultura Emprendedora, Comunidades, Instituciones Educativas y la Alcaldía del Municipio.

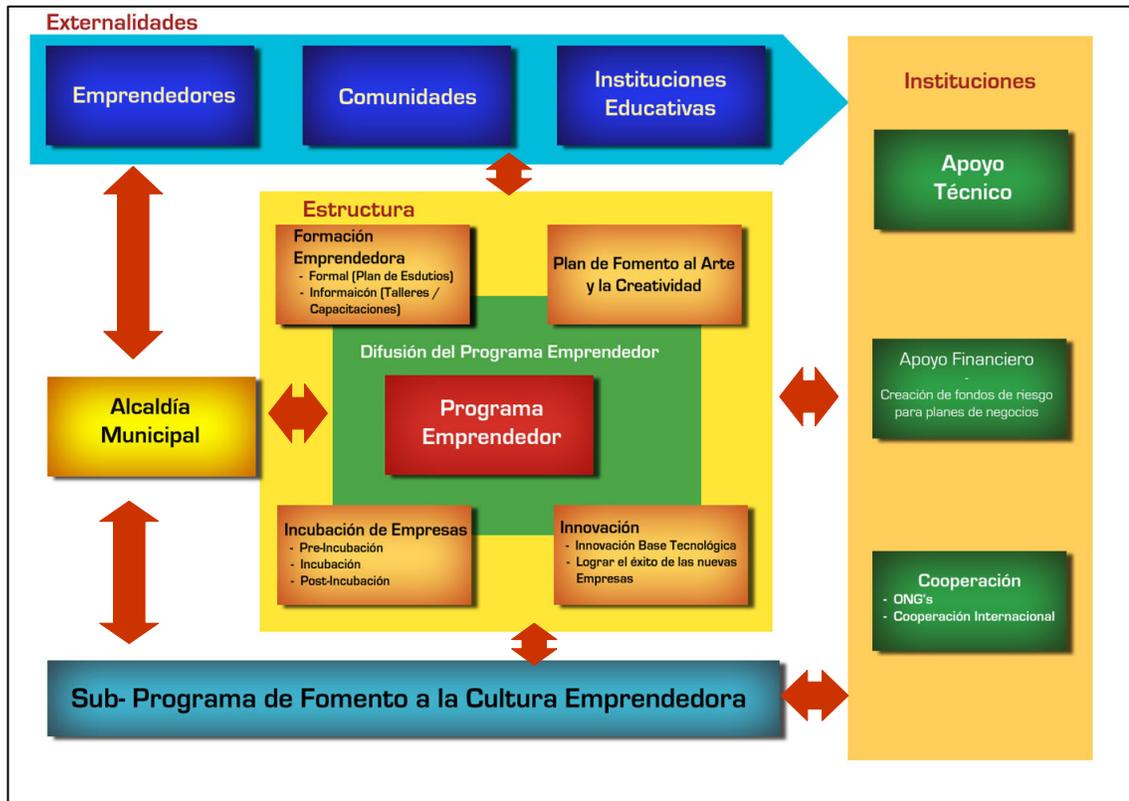
## **1.8. CONCEPTOS Y GENERALIDADES DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS**

### **1.8.1. ANTECEDENTES DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS**

El origen de las incubadoras de empresas se remonta a finales de los años 70 en Estados Unidos y está fuertemente vinculado con el apoyo que algunas universidades brindaron a investigadores para la creación de empresas. Posteriormente, debido a la generación de empresas e innovaciones de estas iniciativas, organismos centrales del gobierno de los Estados Unidos se fueron apropiando de estas organizaciones por considerarlas claves para el desarrollo de políticas de innovación, al mismo tiempo que establecieron instrumentos para su promoción.

En los años posteriores fueron estas directrices las que permitieron el aumento de empleo y el desarrollo de las innovaciones, respecto a esto, diversos informes coinciden que esta actitud de apoyo por parte del

gobierno a las incubadoras concuerda con la crisis de los años 70 en el ámbito de las industrias nacionales.



Fuente: Modelo Propuesto por el Grupo de Trabajo

Figura 2: Modelo del Programa Emprendedor

Sin embargo existe una experiencia de incubadora de empresas previa a estos acontecimientos, en el año 1939 la Universidad de Stanford, Estados Unidos, apoyó a dos estudiantes en la creación de su propia empresa. Se trataba del surgimiento de Hewlett Packard, empresa reconocida mundialmente por sus desarrollos en el área de la computación.

La incubación de empresas es siempre vinculada con el concepto de parques tecnológicos, asimismo con el desarrollo innovador, paradigma que mundialmente se ha asociado con el surgimiento de Silicon Valley por su importante impacto en la generación de empleos, creación de empresas, generación de innovaciones, capital semilla y de riesgo. De un total de 7 empresas fundadas en 1955, hacia los años 80 se encuentran más de 90 empresas y actualmente se albergan más de 330,000 trabajadores que desarrollan actividades de alta especialización técnica.

En Europa se encuentran los llamados Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEIs) que “apoyan la creación de nuevas empresas o líneas diversificadoras de las empresas ya existentes y en especial aquellas iniciativas de carácter innovador”<sup>15</sup> y que al mismo tiempo son coordinados por los European Business and Innovation Network (EBN), con el objetivo de lograr incrementar el desempeño individual y colectivo y asegurar una completa explotación de los servicios de esta red, compartiendo experiencias y know-how así como estableciendo colaboraciones en tecnología, mercado e investigación y desarrollo. La Asociación EBN aglutina a las CEEIs así como a aquellas empresas que le sirven de soporte, recibiendo el apoyo financiero del Fondo Europeo del Desarrollo Regional (FEDER) y fué fundada en Bruselas en el año de 1984.

### **1.8.2. DEFINICIÓN DE INCUBADORA DE EMPRESAS**

Fabián Monds define a la incubadora de empresas como "Un espacio o ambiente en el cual una nueva empresa de riesgo pueda alojarse y tener acceso a herramientas, recursos y relaciones necesarios para fortalecer su crecimiento y desarrollar su capacidad para sobrevivir en mercados competitivos"<sup>16</sup>

Para la Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas<sup>17</sup> (NBIA por sus siglas en inglés) “La Incubadora de Empresas es un proceso dinámico de desarrollo emprendimientos. Las Incubadoras fomentan las nuevas empresas, ayudándolas a sobrevivir y crecer durante un período de nacimiento, que es cuando son más vulnerables. Las incubadoras brindan asesoramiento gerencial, acceso al financiamiento y alcance de los servicios comerciales y técnicos considerados críticos. Además ofrecen a las firmas emprendedoras servicios compartidos de oficina, equipamiento, un alquiler flexible y un amplio espacio, todo en el mismo lugar”

Se puede afirmar que una incubadora de empresas es aquél espacio físico acondicionado con los recursos necesarios, tales como equipamientos, profesionales capacitados, herramientas, etc. Orientados a brindar apoyo a las empresas emergentes o emprendimientos con la única finalidad de lograr la subsistencia en el mercado mediante el adecuado asesoramiento y acceso al financiamiento.

---

<sup>15</sup> <http://www.ances.com/web/index800.htm>

<sup>16</sup> Monds, Fabian (1992). *"Policy for Innovation"* - Columbus Papers on University Management. CRE - UNESCO.

<sup>17</sup> [www.nbia.org](http://www.nbia.org)

### 1.8.3. PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS

El objetivo principal para la creación de la incubadora de empresas es alcanzar el crecimiento económico mediante la creación de micro y pequeñas empresas sostenibles, asegurando su crecimiento y desarrollo en el futuro, con una tasa intensiva de innovación y la apropiación de las tecnologías necesarias para su funcionamiento y competitividad.

Debe notarse lo principal entonces, es “crear nuevas empresas”, aunque en algunos modelos, como es el caso del Instituto Tecnológico de Costa Rica( ITCR ) consideran importante el apoyo a las empresas existentes<sup>18</sup>, al mismo tiempo consideran la “innovación” como elemento diferenciador de las empresas emergentes, haciendo hincapié en ésta como el camino para lograr la sostenibilidad, duración y disminución del riesgo de desaparecer en los primeros años. Por su puesto, otro de los objetivos es fomentar la relación entre los centros de investigación y desarrollo con los centros productivos, logrando conformar redes de apoyo entre estos.

Para Sérvulo Anzola<sup>19</sup> el objetivo lo resume en disminuir la pobreza de una zona o región específica, si la implementación de la incubadora de empresas no impacta positivamente, disminuyendo este indicador, entonces no se esta logrando la finalidad de crear nuevas empresas, por lo tanto no se ha alcanzado este objetivo.

Según el modelo de Incubadora de Empresas de la Universidad de la Plata, sus actividades principales están orientadas a:<sup>20</sup>

- Facilitar la iniciación de emprendimientos de base tecnológicos.
- Fomentar la innovación en empresas preexistentes.
- Estimular la formación de empresas derivadas desde la Universidad y Centros de Investigación a través de joint ventures, licencias o comercialización de investigación y desarrollo (I&D).
- Brindar apoyo en áreas tales como gerenciamiento, marketing y financiación a través de cursos de entrenamiento, consultoría y acceso a redes de información.

---

<sup>18</sup> Objetivos de la Incubación de Empresas, [www.cietec.org/objetivos.htm](http://www.cietec.org/objetivos.htm)

<sup>19</sup> Anzola, Sérvulo, (Agosto 2006) “*Conferencia Incubadora de Empresas*” CONAMYPE.

<sup>20</sup> Palacios, Patricia, “*El Proceso Innovador, Germen para un Parque de Ciencia en la Universidad de la Plata UNLP*” Investigaciones UNLP-Incuba, Argentina.

- Promover transferencias de tecnología por redes universitarias, grandes compañías y otras estructuras adecuadas, brindando, además, facilidades y servicios para lograr esta comunicación.
- Brindar espacio físico y servicios de oficina a empresas en etapa de iniciación.
- Gestionar acceso a capital semilla y de riesgo.

Al hacer una comparación entre los objetivos del ITCR y la UNPL se deduce una semejanza en cuando a proveer el espacio físico y el apoyo necesario para lograr la creación de nuevas empresas mediante el apoyo a los emprendimientos, al mismo tiempo brindar apoyo a las empresas ya existentes.

#### **1.8.4. TIPOS DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS**

Existen tres tipos de incubación de empresas los cuales son:<sup>21</sup>

- **Incubación de Empresas Clásica:** Es aquella que alberga rubros tradicionales de actividad económica, ya sean empresas productivas y/o de servicios.
- **De Base Tecnológica:** Es aquella que utiliza el conocimiento como su principal insumo y explota una innovación haciéndose competitivamente fuerte con una estrategia basada en la invención, la calidad, la diferenciación, los costos y el talento humano competente, lo cual le permite tener ámbitos nacionales e internacionales de operación.
- **Incubación de Empresas Mixta:** Es aquella que incuba empresas productivas y de servicios e INNOVADORA, por privilegiar la incubación de empresas innovadoras en tecnología y/o gestión, que aportan nuevas ideas y dan valor agregado a la comuna.

#### **1.8.5. ETAPAS DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS**

##### **1.8.5.1. ETAPAS DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN EL PROGRAMA DE FOMENTO A LA EMPRESARIALIDAD DE FUNDAPYME**

La Guía para el Joven Emprendedor<sup>22</sup> esboza las etapas necesarias para la creación de una empresa en el marco de su “Programa de Fomento a la Empresarialidad”:

- Definen sus Motivación
- Identifican una Idea de Negocio
- Obtener Recursos Necesarios

---

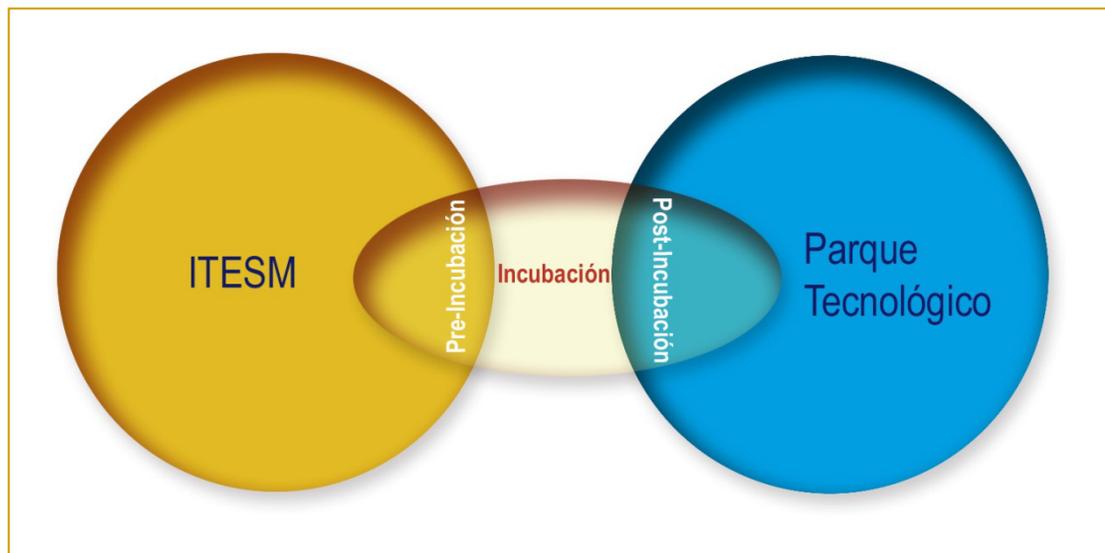
<sup>21</sup> [www.innova.cl/nuevo/incubacion/04.htm](http://www.innova.cl/nuevo/incubacion/04.htm)

<sup>22</sup> (2005), “Guía para el Joven Emprendedor”, BID FOMIN FUNDAPYME, Perú, El Salvador, Costa Rica.

- Planifican la Creación de la Empresa
- Invierten una suma pequeña para empezar
- Se dedican de pleno al negocio

### 1.8.5.2. MODELO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS DEL ITESM

El Modelo de Incubación del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (Ver Figura 3: Modelo de Incubación de Empresas del ITESM) consta de las siguientes partes:



**Figura 3: Modelo de Incubación de Empresas del ITESM**

#### **Etapas de Pre-Incubación de empresas:**

Es un proceso inicial en el que la intervención de la incubadora se aboca al acompañamiento al empresario en el estudio de factibilidad y formulación de su Plan de Negocios. Se trabaja en las siguientes áreas:

- Generación de valor a la idea, proyecto o empresa.
- Culturización de los emprendedores hacia los negocios.
- Análisis y verificación de la factibilidad y/o viabilidad de la idea, proyecto o empresa.
- Constitución legal de la empresa y a su formalización en general.
- Apoyo mediante entrega de servicios compartidos de secretaría, acceso a Internet, fotocopias, mensajería y logística general.
- Instalación física de la empresa en las dependencias de la Incubadora, en caso de ser necesario.

**Etapa de Incubación de Empresas:**

Concluida la pre-incubación, se evalúa la factibilidad del proyecto para continuar con el proceso de incubación propiamente tal. El trabajo de la incubadora en esta etapa está enfocado a apoyar al empresario en la ejecución de su Plan de Negocios concebido en la etapa de pre-incubación y en la verificación en el tiempo del cumplimiento de ciertos indicadores.

Se orienta en forma permanente al empresario en diversas áreas como comercialización, contabilidad, jurídica, tributaria, producción, etc.. Además, se facilita el acceso a líneas de financiamiento como "Capital Semilla", fondos de capital de riesgo u otros modelos de financiamiento.

**Etapa de Post-Incubación de Empresas:**

Se da cuando la empresa alcanzó una adecuada introducción y aceptación en el mercado, en otras palabras es cuando la empresa puede sobrevivir por sus propios medios. Es importante reconocer que en esta etapa la empresa se encuentra independiente de la incubadora de empresas, la única relación que existe es un lazo de apoyo y consultoría si las partes lo creen conveniente.

**1.9. PLANES DE NEGOCIO****1.9.1. DEFINICIÓN DE PLANES DE NEGOCIO**

Los Planes de Negocios surgieron en la década de los 60'S y 70'S en Estados Unidos, como una necesidad para determinar con mayor certeza y minimización de riesgo donde se debían invertir los denominados excedentes financieros de las empresas.

Un Plan de Negocios es un documento de análisis para la toma de decisiones sobre como llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio.<sup>23</sup>

Es un documento dispuesto con la finalidad de describir las metas del negocio y las que el empresario se ha propuesto. Se elabora por escrito siguiendo un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar, tanto el dueño como los colaboradores de la empresa, para utilizar los recursos de que dispone la organización,

---

<sup>23</sup> [innovacion.cicese.mx/plannegocio/plandenegocio.txt](http://innovacion.cicese.mx/plannegocio/plandenegocio.txt)

procurando el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo se establecen los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.<sup>24</sup>

### **1.9.2. ELEMENTOS GENERALES DEL PLAN DE NEGOCIOS**

- 1) Resumen Ejecutivo
- 2) Introducción
- 3) Análisis del Entorno y la Competencia
- 4) Objetivos Estratégicos
- 5) Planes Operativos
- 6) Definición del Equipo de Dirección
- 7) Componentes Técnicos
  - a. Análisis de Mercado y Estrategias
  - b. Análisis Técnico
  - c. Análisis Financiero
  - d. Análisis Ambiental
  - e. Análisis del Marco Legal

### **1.10. VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES SEGÚN MICHAEL PORTER**

La Ventaja Competitiva es un elemento clave para el desarrollo de una nación, Michael Porter, Profesor de Harvard Business School, ha cuestionado la teoría económica de la Ventaja Comparativa y propuesto en cambio un grupo de factores que considera necesarios para el bienestar de una nación. Pero se hace necesario hacer la pregunta ¿Que es una Ventaja Competitiva? Se podría decir que es lo que distingue a una organización, es decir, su característica competitiva. Dicha Ventaja puede consistir en sus capacidades organizacionales, de los activos, capacidad tecnológica, capacidad de recursos humanos, capacidad de conversión ante los factores externos, etc.

Toda organización tiene recursos y sistemas de trabajo para llevar acabo las tareas propias de su negocio, pero no toda organización es capaz de aprovechar con eficacia los recursos o capacidades y a la vez desarrollar las competencias fundamentales que pueden generar una ventaja competitiva. Además no basta que una organización logre ganar una ventaja competitiva, es preciso que también sea capaz de sostenerla.

---

<sup>24</sup> Dr. Ricardo G. Vanella, "GUÍA DEL EMPRENDEDOR", Claves para organizar Un negocio Exitoso Pág. 27

La Ventaja Competitiva permite que la organización logre mantener su posición competitiva sin importar lo que puedan hacer sus competidores o los diferentes cambios que se registren en la industria.

#### **1.10.1. GRUPO DE FACTORES DEL MODELO DE MICHAEL PORTER**

- El primer grupo atañe a condiciones factoriales como los recursos de una nación, sus costos laborales, las habilidades, y el nivel educativo de la población.
- El segundo grupo de factores se compone de las condiciones de demanda de una nación, como las dimensiones del mercado, el modo en que pueden publicitarse los productos y el grado de sofisticación de los consumidores.
- El tercer grupo de factores del Modelo de Porter se refiere a los proveedores.
- El cuarto grupo de factores consta de la estrategia y estructura de la empresa, así como de la rivalidad entre los competidores.

#### **1.10.2. MODELO DE PORTER APLICADO AL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

Porter sostiene que algunas industrias son intrínsecamente más rentables y atractivas que otras, por lo cual identifico cinco fuerzas competitivas en el análisis de la industria. En conjunto, estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad de una industria, porque influyen directamente en los precios que las empresas puedan establecer en forma individual, en su estructura de costos, inversión de capital entre otros.

- a. Amenaza de nuevos competidores y barreras de entrada. Factores tales como las economías de escala, la lealtad a la marca y los requisitos de capital, que determinan el grado de facilidad o dificultad que tendrán los nuevos competidores para entrar a una industria.
- b. Amenazas de sustitutos. Factores tales como los cambios de costos y la lealtad de los compradores determinan el grado en el que los clientes estarán dispuestos a comprar un producto sustituto.
- c. Poder de negociación de los compradores. Factores tales como el número de compradores en el mercado, la información con que cuentan dichos compradores y la disponibilidad de sustitutos determinan el grado de influencia que tienen los compradores en una industria.
- d. Poder de negociación de los proveedores. Factores tales como el grado de concentración de los proveedores y la disponibilidad de insumos sustitutos determinan la cantidad de poder que tienen los proveedores sobre las firmas de la industria.

- e. Presencia de rivalidades. Factores tales como el crecimiento de la industria, el aumento o disminución de la demanda y las diferencias entre productos, determinan cuan intensa será la rivalidad competitiva entre las diversas firmas de la industria.

### 1.10.3. FUERZAS PARTICIPANTES EN EL ANÁLISIS DE UNA INDUSTRIA



*Fuente: Basada en M. E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Nueva York: The Free Press, 1980)*

**Figura 4: Diamante de la Ventaja Competitiva de las Naciones, Michael Porter**

Sobre el análisis de la industria Porter señala que una compañía puede adoptar estrategias genéricas, llamadas así porque pueden adaptarse a diferentes tipos de organizaciones, en la cual no se prohíbe el uso o adopción de una o más estrategias.

### **1.10.3.1. ESTRATEGIA DE LIDERAZGO DE COSTOS GENERALES**

Este enfoque estratégico persigue la reducción de costos, en gran medida en base a la experiencia. Buscando factores de eficiencia en la producción, Marketing y áreas de operación. Esta estrategia busca que los gastos generales se mantengan en un nivel mínimo y la firma hace todo lo posible por recortar los costos. Para esta estrategia suele requerirse una gran participación relativa de mercado.

### **1.10.3.2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

En esta estrategia la compañía intenta singularizarse por su oferta de productos dentro de su industria en forma que sean ampliamente apreciadas por los clientes, implicando ser única en lo referente a productos o servicios dentro de la misma, en dimensiones que sean sumamente apreciadas por los compradores.

Las fuentes de diferenciación pueden ser: alta calidad, servicio extraordinario, diseño novedoso, capacidad tecnológica, o una imagen de marca inusualmente positiva. La clave de esta estrategia es que el atributo del producto o servicio elegido como elemento de diferenciación deberá distinguirse del de la firma de sus competidores y ser suficientemente importante para justificar un precio especial que sea mayor al costo de dicha diferenciación.

### **1.10.3.3. ESTRATEGIA DE ENFOQUE (DE BAJO COSTO O DIFERENCIACIÓN)**

Esta aspira a obtener ya sea una ventaja de costo o una ventaja de diferenciación en un segmento estrecho. Es decir se selecciona un segmento de mercado o un grupo de segmentos de una industria con exclusión de los demás, en otras palabras la compañía que adopta esta estrategia limita su atención a grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos convertidos en el punto focal de los esfuerzos de la empresa. En lugar de cubrir la totalidad del mercado con sus productos y/o servicios, una empresa puede poner el acento en un segmento específico del mercado. Estos segmentos pueden elegirse en función de variedad de productos, tipo de comprador final canal de distribución o localización geográfica de los compradores. La meta de una estrategia enfocada es explotar un segmento estrecho de un mercado, siempre y cuando esta será factible si se ha elegido el segmento adecuado e incluso su magnitud. Estudios sugieren que esta estrategia puede ser la más eficaz para pequeñas firmas de negocios.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Stephen P. Robbins; Administración, sexta edición.  
Harold Koontz; Administración, Doceava edición

#### 1.10.4. REQUISITOS COMUNES PARA APLICAR CON ÉXITO LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER

Estrategia genérica	Habilidades y recursos comúnmente requeridos	Requisitos organizacionales comunes
Liderazgo general de costos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad en la inversión de capital y el acceso al mismo.</li> <li>• Habilidad en ingeniería de procesos.</li> <li>• Intensa supervisión del trabajo.</li> <li>• Productos diseñados para facilitar la manufactura.</li> <li>• Sistema de distribución de bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estricto control de costos.</li> <li>• Informes de controles frecuentes y detallados.</li> <li>• Organización y responsabilidades estructuradas.</li> <li>• Incentivos basados en el logro de metas cuantitativas estrictas.</li> </ul>
Diferenciación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes habilidades de Marketing</li> <li>• Ingeniería de productos.</li> <li>• Aptitudes creativas.</li> <li>• Gran capacidad en investigación básica.</li> <li>• Prestigio corporativo de calidad o liderazgo tecnológico.</li> <li>• Larga tradición en la industria o combinación única de habilidades tomadas de otros negocios.</li> <li>• Fuerte cooperación de los canales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte coordinación entre las funciones, desarrollo de productos y marketing.</li> <li>• Mediciones e incentivos subjetivos, en lugar de mediciones cuantitativas.</li> <li>• Comodidades para atraer mano de obra, científicos o personal creativo altamente calificado.</li> </ul>
Enfoque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación de las políticas anteriores dirigida hacia el objetivo estratégico en particular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación de las políticas anteriores dirigida hacia el objetivo estratégico en particular.</li> </ul>

Fuente: Stephen P. Robbins; Administración, sexta edición.

**Tabla 4: Requisitos para aplicar con éxito el modelo de Porter**

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO PARA DETERMINAR LA ACEPTACIÓN DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA EMPRENDEDOR EN LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN**

#### **2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

##### **2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

###### **2.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar una investigación de campo que facilite obtener información que servirá para la propuesta del Diseño de un Programa Emprendedor que contribuirá a la creación de nuevas empresas como alternativa para disminuir el desempleo en el Municipio de San Sebastián.

###### **2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar algunas actitudes emprendedoras de los habitantes del municipio de San Sebastián para tener una idea del alcance que tendrá la propuesta.
- Identificar las principales acciones que han permitido a los Programas Emprendedores en El Salvador alcanzar sus objetivos para considerarlos en la Propuesta de Investigación.
- Conocer las fuentes de ventaja competitiva con las que contará el Programa Emprendedor en el Municipio de San Sebastián para establecer las estrategias en la Propuesta de Investigación.

##### **2.2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

El Programa Emprendedor ofrece una alternativa de solución ante el problema de desempleo, al mismo tiempo contribuye al desarrollo Económico-Social del municipio a través de la Incubación de Empresas, persiguiendo el incremento de unidades productivas sostenibles en el municipio, esperando propiciar un ambiente idóneo para el fomento de la cultura emprendedora y que estimule a los habitantes del área a incorporarse al ámbito empresarial para nuevas y mejores oportunidades de Desarrollo Local.

## **2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL.**

El realizar una investigación de Campo facilitará obtener información que servirá para la Propuesta del Diseño de Programa Emprendedor que contribuirá a la creación de nuevas empresas como alternativa para disminuir el desempleo en el Municipio de San Sebastián.

### **2.3.2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS**

- Al determinar algunas Actitudes Emprendedoras de los habitantes del Municipio de San Sebastián se podrá adecuará la Propuesta de Investigación hacia las necesidades identificadas.
- En la medida que se identifiquen las principales acciones que han permitido a los Programas Emprendedores en El Salvador alcanzar sus objetivos se podrán incorporar estos elementos en la Propuesta de Investigación.
- Conociendo las Fuentes de Ventaja Competitiva con las que contará el Programa Emprendedor en el Municipio de San Sebastián, se podrán establecer las estrategias en la propuesta de Investigación.

## **2.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se realizará utilizando los procesos del Método Científico por ser sistemático y conveniente en el manejo de la información ya que en las ciencias sociales resulta adecuado. También permite hacer un estudio objetivo, concluir y recomendar alternativas de solución a la problemática planteada.

### **2.4.2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Se utilizaron herramientas para la investigación y se revisó diferente literatura para la sustentación teórica, la información revisada se clasifica en dos tipos de fuentes de información primaria y secundaria.

#### **2.4.2.1. FUENTES PRIMARIAS**

Son las fuentes que facilitan la obtención de información de primera mano, que proviene de personas conocedoras, en este caso son las empresas productoras de textiles artesanales, habitantes e instituciones existentes en el municipio, así como aquellas instituciones a nivel nacional que se encargan de la ejecución de Programas Emprendedores. Dicha información se obtiene a través de la utilización de herramientas de investigación como la entrevista y la encuesta.

#### **2.4.2.2. FUENTES SECUNDARIAS**

Son aquellas fuentes de información bibliográfica cuyo contenido está constituido por obras originales y resúmenes de diferentes fuentes. Dentro de estas fuentes de información relacionadas con el tema del emprendedurismo se consultarán las siguientes:

- Libros
- Tesis
- Artículos
- Monografías

Así como las publicaciones de instituciones especializadas en el tema, por ejemplo, publicaciones de CONAMYPE<sup>26</sup> y el ITESM<sup>27</sup>, al mismo tiempo presentaciones de conferencias de diferentes personas e instituciones dedicadas al tema del emprendedurismo.

### **2.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se utilizó la investigación descriptiva ya que según lo define Sampieri: “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”, se hizo un estudio para definir las características del municipio de San Sebastián en función de determinar sus ventajas competitivas, para ser aplicadas en la propuesta, así como definir los diferentes componentes y el impacto en la disminución del desempleo de los Programas Emprendedores.

---

<sup>26</sup> CONAMYPE: Consejo Nacional de la Micro y pequeña Empresa

<sup>27</sup> ISTEM: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

## **2.6. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

### **2.6.1. LA ENTREVISTA PERSONAL**

Se aplicó la entrevista personal, por medio de una guía de entrevista para un segmento específico del universo investigado, en este caso fueron representantes de diferentes programas emprendedores implementados en el país, dicha guía de entrevista enunciaba principalmente preguntas generadoras, orientadas a obtener la información necesaria para la comprobación de las hipótesis, así como tener elementos fundamentales para la elaboración de la propuesta de investigación.<sup>28</sup>

### **2.6.2. LA ENCUESTA**

La encuesta se utilizó para obtener la información relevante de los habitantes del municipio de San Sebastián, la información obtenida estaba orientada a realizar un sondeo y medir la aceptación entre los pobladores elegibles para el Programa Emprendedor, al mismo tiempo se midió el nivel de educación emprendedora, con lo que se espera determinar los elementos que se deben incluir en la metodología de enseñanza de la propuesta de investigación.

## **2.7. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **2.7.1. CUESTIONARIO**

Este instrumento se utilizó para la realización de la encuesta entre los habitantes del municipio y permitió recolectar las impresiones y opiniones de cada uno de los sujetos de investigación, dicha información pudo ser sistematizada y codificada gracias al diseño de dicho instrumento.<sup>29</sup>

### **2.7.2. GUÍA DE ENTREVISTA**

La Guía de entrevista fue el instrumento que se utilizó para la realización de las entrevistas a los representantes de los Programas Emprendedores que se ejecutan actualmente en el país, dicho instrumento permitió tener una plataforma de obtención de información, en su mayoría cualitativa, facilitando que la entrevista fuera llevada sobre los puntos que se necesitaban cubrir por el investigador.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Anexo No. 1

<sup>29</sup> Ídem

<sup>30</sup> Anexo No. 3

## 2.8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

### 2.8.1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

Por el tipo de investigación es necesario dividir el universo en tres partes, con la finalidad de obtener la información necesaria para la comprobación de las hipótesis, éste se define como:

- Ejecutores de Programas Emprendedores a nivel nacional.
- Habitantes del Municipio de San Sebastián cuyas edades oscilen entre los 18 y 30 años.
- Instituciones existentes en el Municipio que apoyen a Emprendedores y/o Programas Emprendedores.

### 2.8.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

#### 2.8.2.1. MUESTRA PARA HABITANTES DEL MUNICIPIO

Para determinar la muestra de habitantes a encuestar, se considera una distribución muestral por proporciones, se hace necesario conocer los valores para la probabilidad de éxito (P) y los valores correspondientes a la probabilidad de rechazo (Q), sin embargo para efectos de estudio, se consideran los siguientes valores: P = 0.50 y Q = 0.50

La fórmula utilizada para la aplicación de las encuestas es la correspondiente a las poblaciones finitas, ya que la población es menor a 10,000 unidades muestrales.

$$n = \frac{Z^2 P(QN)}{e^2 (N-1) + Z^2 (PQ)}$$

*En donde:*

N = Es el tamaño del Universo

n = Es el tamaño de la muestra

e = El máximo de error permitido

Q = La probabilidad de Rechazo

P = La probabilidad de Éxito

Z = El nivel de Confianza

### Aplicación de la fórmula

Para aplicar la fórmula se establece un nivel de confianza del 90% y un error máximo de 10%, la probabilidad de éxito se estimó en 50% y la probabilidad de rechazo en 50% dado que no se ha realizado prueba piloto.

$N = 7,688$  (Habitantes cuyas edades oscilan entre los 18 y 35 años)<sup>31</sup>

$e = 0.10$

$Q = 0.50$

$P = 0.50$

$Z = 1.96$

$n = ?$

Encontrando la muestra (n):

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50 \times 7,688)}{(0.10)^2(7,688-1)+(1.96)^2(0.50 \times 0.50)}$$

$$n = \frac{7383.901631}{63.2280218}$$

$$n = 116.7821074 \simeq 117$$

Se tomó una muestra de 117 habitantes del municipio de San Sebastián cuyas edades oscilan entre los 18 y 35 años.

### 2.8.2.2. MUESTRA PARA INSTITUCIONES QUE APOYEN A EMPRENDEDORES EN EL MUNICIPIO

Para las instituciones que apoyen a Emprendedores y/o Programas Emprendedores no se realizó una determinación de muestra, debido a que la población es muy pequeña. Por dicho motivo se realizó un censo de Instituciones que Apoyen a Emprendedores las cuales son:

---

<sup>31</sup> Fuente: "Proyección de la población de El Salvador 2005" DIGESTYC. Segunda edición noviembre de 2001. San Salvador. Departamento de impresiones Dirección General de Estadísticas y Censos.

- Alcaldía Municipal de San Sebastián
- Caja de Crédito de San Sebastián
- Financiera UNIDAD

### **2.8.2.3. MUESTRA PARA LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES DEL PAÍS**

No se realizó una determinación de la muestra para la investigación de Programas Emprendedores en El Salvador, ya que se considera a la población muy pequeña, por lo tanto, se decidió hacer un censo a los Programas Emprendedores que se lograron identificar y que se listan a continuación:

- Programa Nacional de Emprendedores (CONAMYPE)
- Centro Emprendedor ESEN
- Programa Emprende (Secretaría de la Juventud)
- Programa Centroamericano de Formación de Emprendedores (OEI)
- Programa Jóvenes Emprendedores (TechnoServe)
- Programa de Innovaciones Empresariales (AGROINNOVA – FIAGRO)

## **2.9. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

Está se realizó utilizando hojas dinámicas de Excel, lo que permite mostrar los datos por medio de cuadros y gráficos, los cuales ayudan tener una mejor perspectiva y dar un mejor análisis de los datos que se han obtenido.

## **2.10. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MUNICIPIO COMO PARTE DE LA DETERMINACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR**

### **2.10.1. PERCEPCIÓN DEL TEMA EMPRENDEDOR ENTRE LOS HABITANTES**

En vista que el público objetivo para participar en el Programa Emprendedor son los Habitantes del Municipio de San Sebastián se hace necesario el realizar un diagnóstico para medir la factibilidad de aplicar el Programa Emprendedor dado que éstos son los participantes y únicos beneficiarios de la aplicación de esta iniciativa, en vista de esto el cuestionario que fue aplicado a los habitantes estaba orientado a la recolección de información que de alguna forma respondiera a estas inquietudes.

## 2.10.2. DETERMINACIÓN DE LA OCUPACIÓN ACTUAL Y LAS ASPIRACIONES LABORALES A FUTURO DE LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO

**Los empleados:** Se logró determinar que los habitantes que cuentan con un empleo en alguna medida no están conformes con el que tienen a la fecha, muestra de esto es que el 41.9%<sup>32</sup> esta de acuerdo en buscar un mejor empleo con una justa remuneración, un 14% dice que podría emigrar a los Estados Unidos para buscar una mejor oportunidad o seguridad económica, mientras que el 18% piensa que podría fundar una empresa luego de estar incorporado al mercado laboral, sin embargo hay un 25.6% de los habitantes empleados que aspiran a la creación de una empresa como una meta principal en la vida, lo que se entiende como el deseo de cambiar su situación actual pero a partir de un trabajo que puedan realizar en este país que les ayude a alcanzar la independencia financiera.

**Desempleados:** La lógica llevaría a pensar que en un Municipio como San Sebastián la intención de emigrar a los Estados Unidos debería incrementar si se está desempleado, contrario a esto, los habitantes que fueron encuestados dieron una respuesta muy uniforme a esta interrogante y el 21.1% desean viajar a Estados Unidos, obtener un empleo y/o fundar su negocio. Mientras que el 36.8% considera que la vía para lograr superarse es adquiriendo primero un empleo, luego de esto obtener el financiamiento y quizá en muchos casos la experiencia para montar una empresa, estas aspiraciones contrastan con el hecho de la necesidad de contar con capital semilla para iniciar un negocio, y en muchas ocasiones los emprendedores probablemente no cuenten con el capital necesario para lograrlo, por lo que deben ser empleados para obtener los ingresos necesarios y luego adquirir libertad financiera mediante la creación de un negocio propio.

**Negocio Propio:** Dentro de los que tienen negocio propio, un 42.1% desea emigrar a los Estados Unidos, esta afirmación refleja que muy probablemente las cosas no le estén yendo bien en el negocio a estos encuestados y por tal motivo han identificado esta alternativa como escape y que les permita superar esta situación, otro 10.5% afirma que desea obtener un empleo y al igual que el 36.8% que piensa en "Obtener un empleo y luego poner un negocio" se analizan de igual forma a los que desean emigrar, con la diferencia que estos últimos al menos han vislumbrado al final crear trabajar nuevamente por desarrollar y mantener su empresa. El porcentaje restante piensa que su principal meta en la vida es tener un negocio

---

<sup>32</sup> Anexo No. 4

propio, por lo que se deduce que son aquellos habitantes que poseen una empresa y que les genera una tasa de rentabilidad que cumple con sus expectativas, por lo que han decidido seguir en ese camino.

**Estudiantes y Amas de Casa:** Este sector de la población encuestada es la que tiene mayor porcentaje de los que desean emigrar a los Estados Unidos de Americana, con un 52.9% se deduce que son personas que buscan la vía para generarse ingresos en el corto plazo a pesar de poner en riesgo hasta sus vidas al elegir este camino, otro 29.4% está orientado hacia el obtener un empleo únicamente mientras que el porcentaje que desea poner una empresa propiamente es el 11.8%, siendo el porcentaje restante (5.9%) los que “desean obtener un empleo para luego formar su empresa”, dado que la mayoría de estos encuestados son estudiantes (aunque no se estableció la frecuencia respectiva el dato viene de la categoría “Otro”<sup>33</sup>) esta información probablemente se deba el tipo de formación que se recibe en la educación formal, con muy poca orientación hacia el emprendedurismo.

### **2.10.3. DIAGNÓSTICO DE ALGUNAS CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS COMO PARTE DE LA DETERMINACIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR**

Dado que el espíritu emprendedor es aquel conjunto de actitudes personales que permiten a un individuo el ejecutar acciones encaminadas a la creación de un negocio (emprendedor propiamente dicho) o el mejoramiento de las condiciones en la empresa que se desempeña (intraemprendedor), se vuelve de vital importancia para la investigación la identificación de esta variable. Para lograr determinar el espíritu emprendedor no se puede lograr simplemente con una pregunta, por lo que del cuestionario que se les formuló a los habitantes es necesario extraer y cruzar algunas preguntas y variables.

#### **▪ Aprovechar oportunidades**

Para la determinación del aprovechamiento de las oportunidades se hicieron dos preguntas claves a los habitantes, la primera estaba orientada a la determinación de la forma de pensar, un dato interesante las respuestas brindadas es que el 26.5%<sup>34</sup> consideraba como una oportunidad el hecho de emigrar a los Estados Unidos, que para éste análisis significa que son personas con una visión muy cerrada en cuanto a la búsqueda de oportunidades, ya que escogen aquella que representa mayor facilidad (a pesar de la dificultad de reunir el dinero para pagar un traficante ilegal de personas, para cruzar la frontera hacia los

---

<sup>33</sup> Anexos No. 4

<sup>34</sup> Ídem

Estados Unidos), por otro lado, también existen las personas orientadas a la búsqueda de empleo como única oportunidad de crearse estabilidad económica y el cumplimiento del objetivo de vida con un 28.2%, esto contrasta con los lineamientos que actualmente tiene la educación formal en el país, aunque actualmente se están haciendo esfuerzos por parte de CONAMYPE para fomentar la educación emprendedora en bachillerato. Lo que se puede sintetizar es que son personas que buscan una seguridad laboral y pueden encontrar esto en un empleo. Un dato interesante es que un 22.1% desea buscar un empleo para luego poner su negocio, de alguna forma da la pauta a pensar en que son personas que van más allá de buscar un empleo y que ya han vislumbrado una oportunidad de invertir en un negocio, por otro lado un 23% dijo que tiene como principal meta en la vida el establecer un negocio, estas dos últimas respuestas denotan un alto grado de identificación de oportunidades de negocios, esto también contrasta con otras características emprendedores que son la fijación de metas y el asumir riesgos calculados.

La segunda pregunta que ayuda a responder el aprovechamiento de oportunidades es la disposición a participar en el Programa Emprendedor<sup>35</sup>, ya que es un ejemplo claro de ponerle al habitante una oportunidad y medir de forma puntual su actitud ante una oportunidad, el 65.4% está “Muy de Acuerdo en hacerlo” mientras que el 29.5% manifestó estar “De acuerdo”, que se traduce a no tener una disposición a participar en un 100% probablemente se atribuya a inseguridad por parte del encuestado.

- **Fijar metas y objetivos**

Como parte de la fijación de metas la que interesa medir es si los habitantes encuestados estarían de acuerdo con trabajar para llevar a la realidad una idea de negocio<sup>36</sup> ante esta interrogante un 56% está “Muy de Acuerdo”, lo que representa una total disposición a cumplir esta meta, mientras que el 37% esta “De Acuerdo” lo que representa la disposición de hacerlo pero no se tiene plena seguridad de ello. Cabe mencionar que estos encuestados representan el 69.4% del total de encuestados<sup>37</sup> ya que son los habitantes que hasta ese punto de la encuesta se determinaron como los interesados en emprender una idea de negocio, el resto finalizó la encuesta en ese punto.

---

<sup>35</sup> Anexos No. 4

<sup>36</sup> Ídem

<sup>37</sup> Ídem

- **Asumir riesgos calculados**

Se determinó que el 6% de los encuestados ha iniciado un negocio pero desistió ante la imposibilidad de lograr el éxito<sup>38</sup>, esto no significa que puedan asumir riesgos calculados, porque el instrumento de investigación no estaba orientado a determinar las causas de esta situación, sin embargo, deja entrever este porcentaje de personas que han asumido riesgos en la creación de su propio negocio, aunque el porcentaje es mínimo dicho sea de paso, por otra parte un 18.8% de los habitantes encuestados manifiestan tener su negocio, un 41.9% solo lo ha pensado, por lo que ellos no se consideran como personas capaces de asumir riesgos en la práctica, pero que al menos identifican una oportunidad de invertir en su propio negocio.

- **Persistencia**

Un mejor ejemplo de persistencia es son aquellas personas que tienen su negocio en marcha actualmente en el Municipio y que representa el 18% como se vio anteriormente. Dado que el nivel de fracaso para la Micro Empresa emprendida en el país es por arriba del 90%<sup>39</sup> se entiende entonces que los empresarios detectados en el municipio han tenido que pasar por una serie de obstáculos, pero que finalmente han logrado darle sostenibilidad a su negocio a través de la persistencia.

- **Crear redes de apoyo**

Una pregunta que ayuda a entender un elemento importante para la creación de redes de apoyo, hablando del caso de la búsqueda de co-inversores para ser partícipes en la idea de negocios<sup>40</sup> del encuestado, un 52.6% dijo estar “Muy de Acuerdo” y otro 39.7% aseveró estar “De Acuerdo”, esto significa que más del 90% de los encuestados tienen la actitud de buscar ayuda financiera o de asociación con otras personas para darle vida a su idea de negocio, este es un indicador muy positivo, ya que tener esta disposición es clave para llevar a la realidad una idea de negocio cuando muchas veces el no tener el capital necesario para realizar la inversión inicial es la principal dificultad para darle vida a un Plan de Negocios.

---

<sup>38</sup> Anexos No. 4

<sup>39</sup> Ídem

<sup>40</sup> Ídem

- **Cumplir Compromisos**

Para lograr el éxito del Programa Emprendedor sin duda, este es un elemento clave, ya que en muchas ocasiones el nivel de deserción es tan alto que la iniciativa impulsada no llega a alcanzar el resultado deseado, muchas veces esto no depende exclusivamente del emprendedor, sino también de las metodologías utilizadas por los Programa Emprendedor en la enseñanza de Planes de Negocios, si esta no es clara, poco exigente o de objetivos no alcanzables, se tendrá sin duda, muchos emprendedores con bajo compromiso; sin embargo la idea es preguntar a las personas que son candidatas a participar en el Programa Emprendedor Municipio de San Sebastián (PEMS) sobre si tendrán responsabilidad<sup>41</sup>, o en otras palabras, asumir un compromiso, más del 90% manifestó estar de acuerdo con este elemento, de este total un 66.7% está totalmente de acuerdo. El haber identificado esta actitud en los habitantes del municipio da pie a pensar en que se tiene esta actitud positiva y el mantenerla en el tiempo dependerá de un diseño del Programa, éste debe perseguir mantener este nivel de compromiso en los participantes.

#### **2.10.4. POSICIÓN DE LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO ANTE LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS**

Cualquiera diría que es obvia una correlación positiva entre la creación de empresas y la disminución de empleos, a más empresas, más disminución del desempleo, sin embargo para efectos de comprobación de esta afirmación y como parte de la comprobación de una hipótesis fundamental para la investigación se preguntó a los habitantes su opinión sobre esta correlación<sup>42</sup> y el 39.7% manifestó estar “De Acuerdo”, un 52.5% dijo estar “Totalmente de Acuerdo” siendo en resumen casi el 93% de las personas encuestadas con este planteamiento, por lo que la hipótesis general de la investigación, según la percepción de los habitantes encuestados, es cierta.

#### **2.10.5. DETERMINACIÓN A LA INCORPORACIÓN EN EL PROGRAMA EMPRENDEDOR**

Para lograr el éxito del Programa Emprendedor sin duda, este es un elemento clave, ya que en muchas ocasiones el nivel de deserción es tan alto que la iniciativa impulsada no llega a alcanzar el resultado deseado, muchas veces esto no depende exclusivamente del emprendedor, sino también de la orientación que tiene la Formación del Programa Emprendedor, si esta no es clara, poco exigente o de objetivos no

---

<sup>41</sup> Anexos No. 4

<sup>42</sup> Ídem

alcanzables, se tendrá sin duda, muchos emprendedores con bajo compromiso; sin embargo la idea es preguntar a las personas que son candidatas a participar en el Programa sobre si tendrán responsabilidad<sup>43</sup>, o en otras palabras, asumir un compromiso, más del 90% manifestó estar de acuerdo con este elemento, de este total un 66.7% está totalmente de acuerdo.

#### **2.10.6. DIFICULTAD PARA INICIAR SU PROPIA EMPRESA**

Un elemento clave para el desarrollo de la Propuesta de Investigación es el diagnóstico de aquellas barreras que a juicio de los habitantes del municipio impiden el poner su negocio, el 56.6%<sup>44</sup> (Porcentaje sobre el Total) estima que la falta de recursos financieros para la inversión es la principal dificultad, es por ello que muchos Programas Emprendedores probablemente incorporan la entrega de capital semilla para los mejores planes de negocio, mientras que el 25.3% estimó que la asesoría sobre cómo poner su negocio se lo impide. Las opiniones sobre el temor a perder lo invertido es sólo el 10.8%, dado que la barrera principal es la dificultad financiera, esta debe ser contemplada en la Propuesta de Investigación para ser superada ya que en los otros componentes se esperaba orientar la propuesta desde un principio.

#### **2.11. DETERMINACIÓN DE DISPONIBILIDAD DE APOYO A INICIATIVAS EMPRENDEDORES POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES EXISTENTES EN EL MUNICIPIO**

##### **2.11.1. ACTIVIDADES ECONÓMICAS QUE SE CONSIDERAN COMO LAS PRINCIPALES EN EL MUNICIPIO**

Entre las actividades económicas que son consideradas como las más importantes para los representantes de las instituciones entrevistadas se identificó que la agricultura sobresale de las demás; ellos consideran que ésta ha sido la que mantuvo por un buen periodo de tiempo la economía del municipio. La agricultura se da más que todo en las afueras de la ciudad (cantones). Pero en la ciudad se considera que al comercio la actividad más importante (textiles, fotocopiadoras, tiendas etc.)<sup>45</sup>.

Esto puede ser por que el municipio ha sido considerado como un municipio agrícola, cabe recalcar que se menciona que en la ciudad la actividad económica que más sobresale es el comercio en el cual se

---

<sup>43</sup> Anexos No. 4

<sup>44</sup> Anexos No. 4

<sup>45</sup> Ídem

encuentran la producción textil artesanal, probablemente la producción textil no es considerada como el mas importante debido a que los pobladores no lo han tomado como propio, ya muchos no quieren seguir con este tipo de trabajo y buscan otras actividades que les produzcan mejores ingresos.

### **2.11.2. OPINIÓN SOBRE EL PAPEL DE LA EDUCACIÓN FORMAL EN EL TEMA EMPRENDEDOR**

La educación formal es muy importante para el desarrollo personal, pero no son lo suficientemente formadoras para tener profesionales integrales. Según los entrevistados en diferentes instituciones concluyen no se enseña el tema emprendedor como tal, en algunos casos hay capacitaciones en algunas actitudes emprendedoras, pero no son lo suficiente para crear una cultura emprendedora.<sup>46</sup> De acuerdo con la representante de la Alcaldía Municipal de San Sebastián el emprendedurismo tiene fomentarse desde los primeros niveles de educación para que cuando este termine su educación secundaria no solamente pueda depender de un trabajo si no ser el quien crea oportunidades de trabajo para otros.<sup>47</sup>

Cabe mencionar la posibilidad de que los formadores por no haber recibido educación emprendedoras no son capaces de transferir la misma a sus estudiantes, pues la mayoría de ellos probablemente tienen el paradigma que buen empleo es la alternativa para tener buenos ingresos.

### **2.11.3. CAUSAS QUE HAN CONTRIBUIDO A LA DISMINUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN TEXTIL ARTESANAL**

Existen una diversidad de causas de las cuales la que mas sobresale es la dependencia de las remesas<sup>48</sup>, como también el deseo de emigrar hacia otras ciudades o países. Al mismo tiempo mencionaron que muchos que los artesanos no han influido en sus hijos a continuar con este oficio, probablemente porque no les parezca una alternativa rentable. Todo esto se ha de ser por que sienten más fácil vivir esperando una remesa que el estar trabajando.

---

<sup>46</sup> Anexo No. 2

<sup>47</sup> Ídem

<sup>48</sup> Ídem

#### **2.11.4. CONOCIMIENTO DEL TEMA EMPRENDEDOR**

La mayoría de los entrevistados mostró tener dominio del tema, los cuales coinciden que emprendedor es la persona que le gusta tener su propio negocio<sup>49</sup>. Probablemente los que no supieron contestar se debe a que no han recibido información del mismo, lo cual no ha de permitir que un programa pueda tener una buena aceptación.

#### **2.11.5. IDENTIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA O NO DE PROGRAMAS EMPRENDEDORES EN EL MUNICIPIO**

En relación a los comentarios que nos hicieron los entrevistados quedo en evidencia que en el municipio no existe un Programa Emprendedor<sup>50</sup>, esto puede deberse a que los programas que existen actualmente no han identificado la necesidad de uno en San Sebastián. Solo se menciona la existencia de un proyecto de apoyo a los artesanos, el cual en realidad no es un Programa Emprendedor, ya que esta actividad probablemente no tenga la finalidad de crear empresas.

#### **2.11.6. DISPONIBILIDAD A APOYAR AL PROGRAMA EMPRENDEDOR**

En las respuestas que se recibieron quedo evidenciado que no existe una disponibilidad significativa para apoyar una propuesta de tal magnitud, ya que solo un entrevistado mostro mayor interés y expreso que si se cumple con ciertos requisitos ellos están en la disponibilidad de apoyar al Programa. Probablemente la mayoría de los entrevistados no expresaron esta disponibilidad debido a que son instituciones financieras, lo cual les obliga a seguir ciertas políticas de crédito, siendo esto lo que no les permita apoyar a un emprendedor.

### **2.12. DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES EXISTENTES EN EL PAÍS Y SU INCIDENCIA EN EL DISEÑO DEL PROGRAMA EN EL MUNICIPIO**

#### **2.12.1. PANORAMA GENERAL DE LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES**

Los Programas Emprendedores persiguen el contribuir a un esfuerzo nacional para fomentar el emprendedurismo como un componente orientado a la creación de empresas y de fomento del empleo y

---

<sup>49</sup> Anexo No. 2

<sup>50</sup> Ídem

la inclusión social<sup>51</sup>, sin embargo hay mucho por hacer, ya que en el país se debe trabajar por cambiar la actitud de las personas, ya que muchos de los participantes que se incorporan en los programas, no logran terminar con éxito su formación, ni mucho menos llegar a crear su empresa, que viene a ser un objetivo primordial de muchos programas. Trabajar por el cambio de actitudes, sin duda es un reto muy grande y otro reto más grande aún es lograr incluir el tema emprendedor como parte de la formación formal, ya que muchas personas lo desconocen o simplemente no tienen los deseos de formar parte del grupo de personas que decide correr riesgos y crear su propio negocio, refiriéndose a este tema de la educación formal, muchos programas tienen como requisito que sus participantes hayan cursado como mínimo noveno grado, otros son menos exigentes y piden tercer grado o al menos que sepan leer o escribir. Teniendo un hecho irrefutable, que la educación formal actualmente no fomenta el emprendedurismo y que la actitud de muchos candidatos a participar pueden tener apatía para participar en el programa<sup>52</sup> se tiene entonces la fórmula perfecta para iniciar programas con índices de deserción mayores al cincuenta por ciento, por tal motivo, la efectividad de este tipo de programas dependerá de la medida en que muchos autores de la vida nacional se configuren para trabajar conjuntamente, se hace necesario el trabajo de las Universidades por las potencialidades que tienen en la transferencia de conocimientos y metodologías, la empresa privada por ser un claro ejemplo de lo que el emprendedurismo puede lograr y que tienen un cúmulo de experiencias que pueden fácilmente orientar a los neo emprendedores sobre lo que se debe y no se debe hacer cuando se tiene una empresa en funcionamiento, finalmente es necesario el apoyo de aquellas instituciones y organismos que crean en estos proyectos y puedan brindar el apoyo financiero, tecnológicos, metodológico y científico para poder llevar a cavo estos proyectos y aumentar su probabilidad de éxito.

### **2.12.2. FINALIDADES DE LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES**

Todo Programa Emprendedor persigue el desarrollo de nuevas empresas, la generación de empleo y autoempleo; es interesante analizar el caso de los programas de TECHNOSERVE y la OEI que están orientados las zonas rurales del país y el enfoque que utiliza esta última sobre la “inclusión social” porque lo ven en función de ayudar a aquellos jóvenes que se han quedado al margen de la sociedad a que encuentren la posibilidad de integrarse a la productividad del país creando su propia empresa, en muchos casos asociándose con jóvenes que tienen la misma condición. El Programa de la Secretaría de la

---

<sup>51</sup> Anexo No. 1

<sup>52</sup> Ídem

Juventud (EMPRENDE), que en muchos casos se encarga de transferir metodologías y apoyo financiero, considera que su principal objetivo es la creación de una metodología adecuada para el desarrollo de planes de negocios, ya que las experiencias del pasado les han enseñado que a incorporación de técnicas y herramientas para el aprendizaje vivencial o basado en las experiencias previas de los emprendedores, les permiten la mayor comprensión de los conceptos a los participantes, estos componentes son propios de la metodología CEFE (Conocimiento Empresarial a través de la Formación Emprendedora), y como veremos más adelante, es aplicada por muchos programas.

Al final se define el principal objetivo de los Programas Emprendedores abordados, como la contribución efectiva a la creación de nuevas empresas, y como consecuencia impactar en la disminución del desempleo.

### **2.12.3. LA FUNCIÓN QUE TIENE LA COOPERACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DE APOYO**

Todos los Programas Emprendedores entrevistados se apoyan en otras instituciones, organismos, fundaciones y empresas para llevar a cabo sus objetivos, cabe mencionar que no sólo se busca el apoyo financiero de otras instituciones, los principales mecanismos de apoyo no financieros identificados son:

- Capacitación de Emprendedores
- Asistencia Técnica a emprendedores
- Coordinación de Iniciativas del Programa
- Difusión del Programa
- Contrapartes para el Desarrollo de Proyectos
- Mentores Empresariales para Emprendedores

Se puede mencionar otra, pero estas son las que tienen mayor relevancia, sin lugar a duda, esto da muestras de la importancia que tienen el vincular el programa con otras instituciones, ya que en muchas ocasiones manejan cierta estructura o recursos que se pueden orientar a los proyectos, de esta forma los Programas no tienen que perder su tiempo, en muchos casos, de tener o arrendar instalaciones para el desarrollo de las actividades. En el caso particular de la OEI tuvieron el apoyo de la Universidad de El Salvador en el desarrollo de la metodología para los planes de negocio, así se puede mencionar la experiencia de AGROINNOVA que a través de la Red del Desarrollo han accedido a la difusión del programa, así como las gestiones con otras instituciones para la creación de oficinas virtuales.

#### **2.12.4. LA FORMA EN QUE OBTIENEN FINANCIACIÓN LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES**

La experiencia de TECHNOSERVE en este sentido se determinó que inicia con una fase de identificación de un proyecto, por ejemplo, una comunidad en condiciones apremiantes y con potencialidades para el desarrollo de un proyecto, también trabajan bajo la modalidad de cooperar con instituciones educativas para la formación de emprendedores en los salones de clase. Todos los proyectos identificados se envían a redes de organizaciones y fundaciones de apoyo financiero en los Estados Unidos, éstas evalúan los proyectos y sobre esta base dan el apoyo financiero necesario, pero en muchos casos exigen la existencia de una contrapartida. La experiencia de la OEI es similar, la diferencia es que los proyectos son enviados a las comunidades autónomas en España<sup>53</sup> para su apoyo financiero, sólo que este dependerá de la evaluación que se le realice al proyecto y las políticas para el apoyo que en esos momentos tenga esta red de apoyo financiero. AGROINNOVA trabaja de forma similar, la CONAMYPE tiene financiamiento de la Unión Europea pero como una financiación integrada por varios proyectos y del Gobierno Central.

#### **2.12.5. EL PAPEL DE LA VINCULACIÓN ENTRE LAS UNIVERSIDADES Y LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES**

Las Universidades tienen todo lo que necesita un emprendedor, estudiantes y docentes expertos en finanzas, administración de negocios, mercadeo, desarrollo y diseño del sistema de producción y si en muchos casos se requiere conocimientos técnicos para el desarrollo de productos o pruebas de laboratorio (Como es el caso de la Universidad de El Salvador), esto último según se manifestaba en el Programa AGROINNOVA, pero las únicas que han trabajado este tema son la CONAMYPE que actualmente esta transfiriendo metodología CEFE a docentes de la Facultad de Ciencias Económicas<sup>54</sup> para la formación en Planes de Negocios, sin embargo hay muchas otras potencialidades de las universidades que no se están aprovechando, ya que estas academias serían parte importantes en el desarrollo de Incubadoras de Empresas con una planta permanente de mentores empresariales.

#### **2.12.6. LAS METODOLOGÍAS PARA LA ENSEÑANZA DE PLANES DE NEGOCIO**

Algunos programas coincidieron (OEI, EMPRENDE) en que la metodología para la enseñanza de los planes de negocio, debe adecuarse a las necesidades del grupo de emprendedores meta a atender, pero

---

<sup>53</sup> Anexo No. 1

<sup>54</sup> Ídem

que la más recomendada es utilizar técnicas y herramientas en función de aplicar el Ciclo de Aprendizaje Vivencial (CAV), propio de la metodología CEFE, ya que a través de dinámicas los jóvenes logran aprender los conceptos y aplicarlos de forma consiente en su plan de negocios.

La CONAMYPE parece no importarle el tipo de metodología que se aplique, ya que se parte del hecho que se subcontrata el servicio para la formación en planes de negocio y deben ser estas empresas o consultores subcontratados los que apliquen la metodología con la que ellos trabajan.

Se cruzó información del trabajo de dos programas, el de la ESEN y la OEI ya que ambos trabajaron el Programa Emprendedor de COMACARÁN, para los objetivos que persigue la OEI, la metodología para planes de negocios utilizada por la ESEN fue catalogada como muy académica y no se adecuaba para la población objetivo, sin embargo la ESEN afirma que su metodología que utilizan es muy funcional, de esto se concluye que la metodología con la que los programas decidan trabajar dependerá del público meta o el perfil de los emprendedores con los que se vaya a trabajar.

#### **2.12.7. BARRERAS QUE IMPIDEN EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES**

TECHNOSERVE identificó que una barrera muy importante son los altos costos que deben de pagarse por la inscripción de una empresa o para realizar la patente de una idea de negocio, esto por el hecho de que muchas ideas de negocios que tienen gran potencial de desarrollo tendrían más éxito si fueran patentadas.

Para AGROINNOVA y la ESEN su principal dificultad ha consistido en no tener la asignación de fondos o no contar con los fondos para el desarrollo de los programas, otros programas se enfocan en las actitudes y capacidades de los potenciales participantes, afirmando que una dificultad ha sido el nivel de educación (caso de la OEI) y la apatía de los jóvenes para iniciar su empresa.

#### **2.12.8. EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN**

Para AGROINNOVA este es el elemento diferenciador, ya que ellos persiguen que los emprendedores inscritos en su programa y que trabajen por el desarrollo de un plan de negocio, deben desarrollar una

innovación en producto o en el proceso, y según se afirmó en la entrevista<sup>55</sup> este elemento es el que va a permitir la subsistencia de las empresas que se gesten en el programa.

### **2.12.9. IMPORTANCIA DEL CAPITAL SEMILLA**

En el caso de EMPRENDE de la Secretaría de la Juventud el ofrecer un capital semilla no es determinante, porque muchos emprendedores no lo ven como un aporte para la inversión en su empresa y se lo gastan en otras cosas, la ESEN también opina que no tiene mayor impacto para el programa, TECHNOSERVE y AGROINNOVA opinan que es un atractivo, en otras palabras, un incentivo para propiciar la participación de los emprendedores al programa y lograr que terminen el desarrollo de sus planes de negocio. Por otro lado la OEI ofrece una variable que cambia el concepto de capital semilla, ya que no otorga este incentivo a los emprendedores en efectivo, sino lo hace en función de la determinación de necesidades de equipo para la puesta en marcha de su negocio, sobre esa base se otorga el capital semilla, que no es una cantidad fija, en equipo, pero lo hacen por medio de concesión y firma de una carta de compromiso por parte del emprendedor, si el emprendedor no echa a andar el negocio, está en la obligación de regresar el equipo a la OEI, si su negocio continua en marcha, puede continuar usando sin que esto signifique que deba pagar por ello, es así como se aprecia el impacto del capital semilla, probablemente se deban hacer cambios para lograr que éste se utilice realmente para iniciar el negocio y no para otras actividades, así se cumplirá la función de este componente.

### **2.12.10. IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO**

Se ha determinado que el seguimiento es importante por las siguientes razones:

- Permite sistematizar la experiencia de la ejecución de un programa emprendedor y la obtención de elementos que han determinado los éxitos o fracasos que se puedan tener
- Constituye una importante demostración de responsabilidad determinar en el corto o mediano plazo los resultados del programa, pero en función de brindar un apoyo continuo a las empresas creadas para asegurar su sostenibilidad.
- Es una importante carta de presentación para la solicitud de cooperación de instituciones u organismos, en el caso de haber desarrollado un Programa Emprendedor y tener la intención de desarrollar otro.

---

<sup>55</sup> Anexo No. 1

Algunos programas entrevistados, conscientes de la importancia de realizar el seguimiento y en muchas ocasiones la medición de impacto, han documentado sus experiencias para la construcción de indicadores en el futuro y muchos han dado un seguimiento real (AGROINNOVA y OEI) para asegurar que lo que el programa logró sea sostenido en el tiempo, actuando en aquellas deficiencias encontradas en las empresas y/o motivando al emprendedor.

#### **2.12.11. CONTRIBUCIÓN EN LA DISMINUCIÓN DEL EMPLEO**

Se determinó que por diversas razones, como el hecho de que muchos programas son jóvenes en su implementación, no poseen aún las herramientas o procedimientos para arrojar este tipo de resultados, quizá CONAMYPE logre sistematizar de mejor manera esta información, ya que a las empresas que se generan en el marco del Programa Nacional de Emprendedores se efectuará a cada una, un seguimiento que estará respaldado por una metodología y la utilización de técnicas y herramientas adecuadas para ello. Sin embargo hasta ahora no se tiene resultados concretos, sobre este caso la ESEN opina que a los sumo se puede lograr el autoempleo y que es más difícil que los emprendedores generen empleo puesto que las empresas generadas son pequeñas, pero algunas programas, como el de CONAMYPE tiene dentro de sus metas la generación de empleo dado que tienen contemplado la creación de 480 empresas<sup>56</sup> del total de 10,000 emprendedores inscritos.

#### **2.12.12. IMPORTANCIA DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS**

La ESEN considera que la Incubación de Empresas no es importante y que debe verse separado del Programa Emprendedor, dado que para aplicarla hay que utilizar otra estructura, el representante insistió que no es importante este complemento, de los otros programas se dedujo que la importancia radica en:

- Las incubadoras no deben estar aisladas de los Programas Emprendedores porque los complementan
- Permite Beneficiar a las Empresas que inician operaciones
- Sirve para dar sostenibilidad a las Empresas Creadas

---

<sup>56</sup> Presentación del Programa Nacional de Emprendedores realizada por CONAMYPE para las Instituciones de Capacitación (ICAP's), Hotel Intercontinental, Diciembre de 2006

En general la percepción de la incubación es que es un elemento complementario para asegurar nacimiento y crecimiento de la nueva empresa, AGROINNOVA por ejemplo, ofrece a sus emprendedores el acceso a una oficina virtual, para disminuir los costos en los primeros años de la empresa incubada, CONAMYPE tiene identificado en este momento el modelo de incubación de empresa a aplicar, tienen planificado establecerlo en una universidad, la cual están por definirse en los próximos meses.

## **2.13. DIAGNÓSTICO GENERAL DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR APLICADO AL MUNICIPIO UTILIZANDO EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Para la construcción de objetivos estratégicos del Programa Emprendedor es de vital importancia la identificación de aquellas variables en el entorno que incidirán de forma favorable o desfavorable, por tal motivo la aplicación de la herramienta para el análisis de entorno que propone Michael Porter es de adecuada aplicación identifican las fuerzas que inciden en un sistema u organización partiendo de la determinación del riesgo sobre cada una de estas fuerzas para la identificación de estrategias que permitan mejorar o mantener la competitividad del Programa Emprendedor.

Con base a la información recolectada en la investigación de campo, se estableció los componentes de cada una de las fuerzas que inciden en el diamante de la competitividad de Michael Porter, asimismo el grado de riesgo que tiene cada una de ellas (Ver Figura 5: *Elementos de las Cinco Fuerzas de Porter identificadas en Para el Programa Emprendedor en el Municipio de San Sebastián.*).

### **2.13.1. PROVEEDORES**

#### **2.13.1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE SUS PARTICIPANTES**

Los potenciales proveedores identificados pueden llegar a convertirse para el Programa en socios estratégicos que permiten las transferencias metodológicas, técnicas y de cooperación financiera necesaria para el desarrollo del Programa. Entre los proveedores potenciales para el Programa Emprendedor se puede mencionar a los siguientes:

- Ministerio de Economía (MINEC) a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
- Organismos Internacionales (FMI, PNUD, BID)
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI)
- Cooperación Técnica Alemana (GTZ)

- Universidad de El Salvador (UES)
- Alcaldía Municipal de San Sebastián
- Fundaciones (Kellog's Foundation)
- Consultores Independientes
- Casa de La Cultura del Municipio
- JovenES de la Secretaria de la Juventud

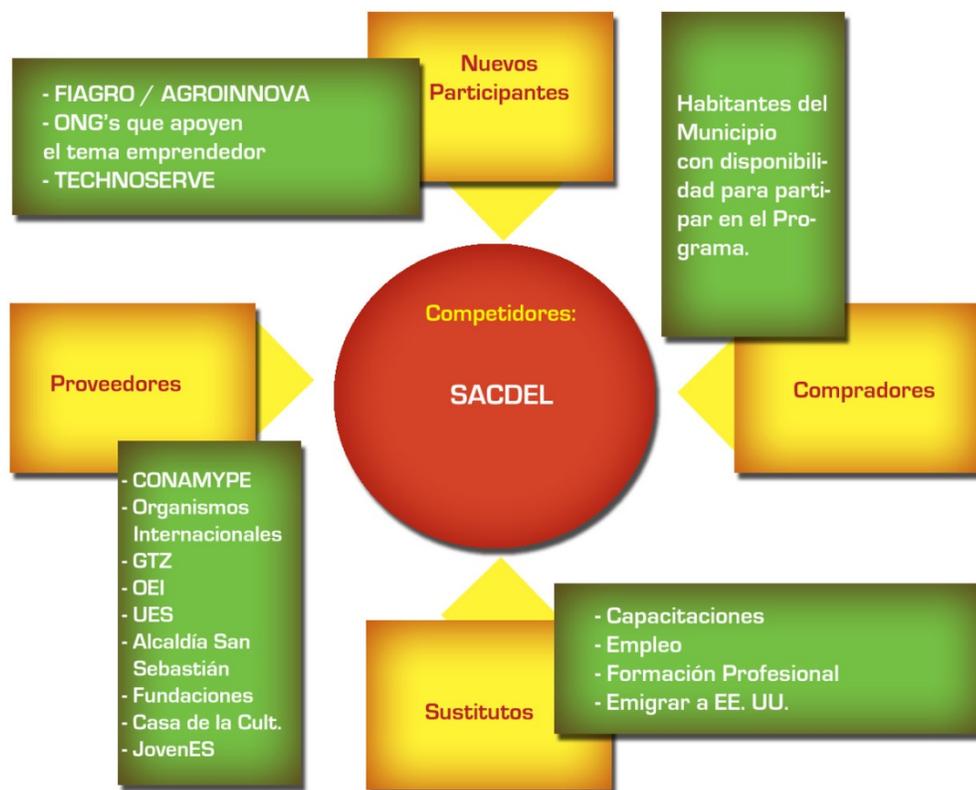
Dentro del Trabajo de estas instituciones y organismos en el temas emprendedor se puede resaltar las siguiente: Desarrollo de Planes de Negocios en el Marco de la creación de un Programa Emprendedor, apoyo en formación orientada al emprendedurismo, financiamiento del proyectos y programas emprendedores, desarrollo de metodologías para la enseñanza de Planes de Negocio, cursos de entrenamiento para de entrenadores (ToT), vinculación con instituciones, entre otras.

▪ **COMISIÓN NACIONAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

El Ministerio de Economía a través de CONAMYPE tiene la perspectiva de ser un proveedor de servicios de capacitación para el Programa Emprendedor, debido a que trabajan apoyando a otras instituciones relacionadas al tema emprendedor. También pueden ser intermediarios para la búsqueda de financiamiento o trabajar como financiadores directos del Programa, acceso al Fondo de Asistencia Técnica para desarrollar consultorías en las empresas incubadas, etc. Según lo manifestó un referente de la oficina de Cultura Empresarial<sup>57</sup> esta institución apoya a Programas Emprendedores que se están ejecutando en lugares que actualmente no están cubriendo.

---

<sup>57</sup> Anexo No. 1



**Figura 5: Elementos de las Cinco Fuerzas de Porter identificadas en Para el Programa Emprendedor en el Municipio de San Sebastián.**

▪ **ORGANISMOS INTERNACIONALES (FMI, PNUD, BID)**

Estos organismos brindan apoyo financiero a proyectos Emprendedores tal es el caso del programa AGROINNOVA que es llevado a cabo por FIAGRO que es apoyado financieramente por el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), también cabe mencionar el apoyo que le está dando el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) al Programa de Fomento a la Empresariedad de FUNDAPYME. Debido a esto existe un gran potencialidad para que el Programa Emprendedor sea apoyado por organismos internacionales, pero esto dependerá desde luego de la capacidad de gestionar fondos y la consistencia de los proyectos presentados.

- **ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS (OEI)**

La Organización de Estados Iberoamericanos ha llevado a cabo el Programa Centroamericano de Formación de Emprendedores Municipio Emprendedor el cual se ha desarrollado en Guatemala y El Salvador (Intipucá, Cochagua, La Palma y San Ignacio) dicho programa tiene la visión de convertirse en un ejecutor de iniciativas emprendedoras a nivel regional, su forma de trabajo es la identificación de proyectos con altos potenciales de desarrollo en municipios o grupo de municipios que requieren tal ayuda, luego estos proyectos son enviados a las Comunidades Autónomas del Gobierno de Aragón, España, en donde, de acuerdo a las políticas que se estén manejando, se aprueba o desaprueba el apoyo técnico, metodológico (si son requeridos estos componentes) y financieros para el proyecto. Una de las fortalezas del Programa Municipio Emprendedor es que han desarrollado su metodología para la enseñanza de Planes de Negocios, esta consiste en una metodología, basada en la retroalimentación de experiencias por parte de los participantes. Dicha metodología, según manifiesta la representante del programa, está a disposición para ser transferida a aquella institución que la requiera, siempre y cuando su función sea social y no con fines de lucro, por lo que es una metodología que puede ser transferida al Programa Emprendedor ya que por la experiencia que comentan del programa de la OEI ha sido muy funcional.

- **COOPERACIÓN TÉCNICA ALEMANA (GTZ)**

Esta presta sus servicios en el área de cooperación técnica para el desarrollo de proyectos. Lleva más de 20 años cooperando con El Salvador. En el área de emprendedurismo ha colaborado con CONAMYPE en el Programa Emprende, también trabaja junto a OEI. Se puede decir que GTZ brinda un apoyo en lo que se refiere a transferencia de metodología ya que son los propietarios y creadores de la metodología CEFE, la cual ha tenido mucho éxito y aceptación a nivel mundial dado que se ha probado su funcionalidad.

- **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (UES)**

Actualmente trabaja con el Programa de Fomento a la Empresarialidad junto a FUNDAPYME, al mismo tiempo, cuenta con El Centro de Emprendimiento en Los Agronegocios (CEMPREAGRO), el cual tiene la finalidad de potenciar las oportunidades de inversión en los Agronegocios, tanto a las empresas existentes (Desarrollo) como a los interesados en crear su negocio (Emprendedores), entre los servicios que estaría prestando se encuentran la realización de estudios de mercado, estudios financieros para planes de negocio incorporando análisis de riesgo, apoyo en la parte técnica y de procesamiento de alimentos, vinculación con unidades dentro de la Universidad, entre otros. También se puede aprovechar al dicho

Centro de Estudios Superiores para crear la planta de Formadores del Programa Emprendedor del Municipio de San Sebastián.

- **ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN**

Trabaja con una serie de proyectos que se enfocan en la búsqueda del desarrollo del municipio, dicha institución gestiona la cooperación financiera para dichos proyectos. Al mismo tiempo puede ser el vínculo entre el Programa Emprendedor y las fuentes de financiación que sean requeridas, sin dejar de lado que pueden ser los facilitadores de infraestructuras y equipos, también se vislumbra como la contraparte para el Programa.

- **FUNDACIONES**

Estas buscan apoyar proyectos que lleven benéficos a países tercermundistas. El apoyo que en su mayoría de veces dan es el financiero, en otras palabras destinan fondos para la ejecución de proyectos.

Entonces por que no pensar que para poder financiar al Programa Emprendedor se pueden buscar y realizar convenios con estas instituciones y de esta manera poder obtener recursos financieros para apoyar las mejores ideas de negocio.

- **CONSULTORES INDEPENDIENTES.**

Son personas las cuales trabajan por su cuenta brindando asesoría a las empresas de la cual se puede mencionar: Financiera, Mercadeo, Producción, Contabilidad, Exportaciones, etc.

Se desarrollaran como un apoyo adicional a los emprendedores brindándoles ayuda en capacitación de áreas específicas que se necesiten reforzar. Dicha ayuda se dará a emprendedores que tengan una idea de negocio innovadora y con mucho potencial para su desarrollo.

- **CASA DE LA CULTURA DE SAN SEBASTIÁN**

Por el momento se encuentra sin mucho apoyo por parte de CONCULTURA pero esta institución puede ser el lugar en el cual los emprendedores inicien su capacitación para la elaboración de su plan de negocio. Ya en esta ha trabajado con SACDEL siendo el lugar donde los Jóvenes se capacitan.

- **SECRETARIA DE LA JUVENTUD (JÓVENES)**

Actualmente se encuentran apoyando a diferentes programas emprendedores, su objetivo para este año es desarrollar su propia metodología para poder llegar a diferentes lugares del país.

Esta institución pudiese brindar apoyo en capacitar a los facilitadores del programa y también en conseguir fondos para apoyar financieramente la ejecución y desarrollo del mismo.

## **2.13.2. NUEVOS PARTICIPANTES**

### **2.13.2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE SUS PARTICIPANTES**

Sin duda alguna los mercados están en constantes cambios, esto lleva a que en él surjan nuevos competidores ofreciendo un mejor o igual producto y/o servicios a valores muy constantes y satisfactorios al público en general; Por ello la posibilidad de encontrar y estar latente a la aparición de otras ONG'S o instituciones y Entidades que puedan y estén en la capacidad de desarrollar nuevas iniciativas emprendedoras y proyectos de desarrollo a la localidad y País en general se hace cada vez más frecuente. Se han identificado como Competidores Potenciales a los siguientes:

- **FIAGRO**

Esta entidad ejecuta un programa emprendedor denominado AGROINNOVA el cual tiene la finalidad de crear y desarrollar empresas en el sector agroindustria y agropecuario del país siendo su principal objetivo el desarrollo de productos innovadores. Razón por la cual puede ser una competencia para el Programa Emprendedor debido al incremento de cobertura a nivel nacional que ellos actualmente tienen gracias a su alianza con la Red Desarrollo del Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) a través de la red de Infocentros de todo el país.

- **TECHNOSERVE**

El cual tiene como objetivo ofrecer una solución a las zonas rurales del país, llevando a los jóvenes una oportunidad de autoempleo. Lo que indica que están trabajando con su Programa Emprendedor en las zonas que están lejos de las grandes ciudades.

- **OTRA ONG QUE SE CREE EN EL MUNICIPIO COMO APOYO EMPRENDEDOR**

Se ha identificado este tipo de Organismos, porque sin duda alguna el Municipio de San Sebastián es muy llamativo no solo por la región a la cual pertenece si no también por el hecho de ser uno de los

lugares con una atracción turística por su cultura, comercio y a la vez porque en el lugar existen la forma de cómo explotar la tierra y el conocimiento de sus habitantes. Por ello la zona sería un atractivo a diversas entidades y/o instituciones a querer participar e iniciar diversidad de programas emprendedores que contribuyan al desarrollo económico-social del municipio.

### **2.13.3. SUSTITUTOS**

#### **2.13.3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE SUS PARTICIPANTES**

La diversidad de opciones y libertad de elegir lo que se quiere o se prefiere hacer ya sea en un producto y/o servicio ya no se es limitado. Hoy en día existe una variedad de opciones a escoger de lo que realmente quiere el consumidor de un determinado Bien, por eso no es de extrañarse que un determinado grupo de la población o compradores prefieran un producto del otro o elijan el que mas les atraiga o perciban que obtendrán más o mayores beneficios para su desarrollo físico, mental, profesional, etc.

Si en vigencia la ejecución de un Programa Emprendedor al municipio siendo la base los estudios ya realizados. Atraería la atención de muchos a querer participar del mismo; Sin embargo, habría un determinado grupo de la población que rechazaría esta opción e inclinándose o prefiriendo a otras opciones; Por ello, se han identificado los posibles productos sustitutos los cuales serian objeto de percepción para los habitantes del municipio:

- **CAPACITACIÓN**

Un segmento de la población es probable que prefiera algo diferente que participar en un Programa Emprendedor. Este tipo de personas tomaran como opción algún Seminario o Cursos especializado en alguna determinada área como puede ser un curso de panificación, Mecánica Automotriz etc.

- **EMPLEO**

Otro grupo de personas preferirá formar parte de alguna empresa como colaborador y/o empleado en alguna área determinada debido a que de esta manera sienten mas seguro el obtener un ingreso mensual fijo.

- **LA FORMACIÓN PROFESIONAL**

Determinado y selecto grupo de personas elegirán estudiar algún Diplomado en diversidad de cursos que estén relacionados de una forma directa a alguna profesión en particular.

- **EMIGRAR DEL MUNICIPIO A ESTADOS UNIDOS**

En los países en vías de desarrollo algo que es muy común y frecuente es la emigración de sus tierras a otras. Esto se debe a la falta de recursos económicos y financieros que no perciben en su país. Ante ello, se contempla la posibilidad de saber que un determinado grupo de la población preferirá mejor emigrar fuera del país que el de formar parte de un Programa Emprendedor.

## **2.13.4. COMPETENCIA**

### **2.13.4.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE SUS PARTICIPANTES**

Una fuerza que obliga cambiar e implementar procesos de innovación e incorporación de estructuras organizacionales más dúctiles ante los cambios del mercado es sin duda la competencia; ésta se define como aquellas organizaciones que realizan una actividad económica similar y que actualmente participan de una porción del mercado meta, por lo tanto, constantemente todas las empresas y organizaciones que comparten ese mercado realizan cambios en el producto o servicio con la finalidad de acceder a una porción mayor del mercado. Ser competitivo en esta fuerza significa estar a la vanguardia y en constante cambio de acuerdo a las exigencias de los clientes (ya que estos son los que definen en última instancia a que organización o empresa prefieren).

Por medio de la investigación se ha logrado identificar al Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL) como una ONG que realiza parte de los servicios que prestaría el Programa Emprendedor al Municipio, ésta actualmente trabaja con los habitantes del lugar en coordinación con la Alcaldía Municipal y el apoyo financiero de la Fundación Kellog's en un proyecto orientado a capacitar a jóvenes artesanos del lugar para que sean desarrolladores de productos artesanales, entre ellos la producción textil, las capacitaciones son enfocadas en innovación de sus productos, sin embargo, SACDEL aunque se ha identificado como un competidor, tiene un gran potencial de convertirse en un socio estratégico para la creación de la Escuela de Artesanos la cual será retomada en la propuesta.

## **2.13.5. COMPRADORES**

### **2.13.5.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE SUS PARTICIPANTES**

Todo Negocio, Empresa, Escuela, Familia etc., necesita de una contraparte a quien estará dirigido su producto a servicio. Debido a la necesidad que se tiene en capturar la atención del público o aun personaje en particular se considera que el Programa Emprendedor necesitara de un cierto número de

habitantes del municipio dispuestos a participar en dicho programa para ello se les identificara como Emprendedores.

- **EMPRENDEDORES IDENTIFICADOS EN EL MUNICIPIO**

Comprendidos por todos aquellos habitantes del Municipio de San Sebastián que se incorporen y formen parte del desarrollo del Programa Emprendedor.

## **2.14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **2.14.1. CONCLUSIONES**

- Más del 90% de los Habitantes Encuestados manifiesta estar dispuesto a realizar acciones en el marco del desarrollo de actividades para darle vida a su idea de negocio (Participación en el Programa Emprendedor).
- Más del 50% de las opiniones de los habitantes del Municipio afirma que la principal barrera para iniciar un negocio es la falta de capital inicial y que cerca de un 25% la asesoría.
- Casi el 93% de los habitantes encuestados considera que existe una correlación positiva entre la creación de empresas y la disminución del desempleo.
- Más del 97% de los habitantes encuestados y dispuestos a trabajar por su idea de negocio, están receptivos en gran medida a participar en el Programa Emprendedor.
- La agricultura es la actividad económica principal de la zona rural del Municipio de San Sebastián, pero se ha estancado en agricultura tradicional, sin generar valor agregado a la producción.
- Se ha identificado al comercio como la principal actividad económica en la zona urbana del Municipio en la cual la comercialización de los textiles es parte de la misma.
- La educación formal del municipio no esta difundiendo la cultura emprendedora, solamente esta educando a los estudiantes para buscar trabajo.
- La producción textil ha disminuido entre otros factores, a la dependencia que tienen muchos habitantes del influjo de remesas familiares.

- La falta de enseñanza por parte de los artesanos hacia sus hijos en el oficio de los telares ha fomentado la pérdida del deseo de continuar con esta tradición.
- La mayoría de los habitantes conoce el tema emprendedor lo que indica que el tema es conocido en San Sebastián a nivel empírico.
- La mayoría de instituciones del Municipio entrevistadas no están en disponibilidad de apoyar al Programa Emprendedor.
- La transferencia científico tecnológica es casi nula actualmente en los programas emprendedores, esto representa un oportunidad para potenciar empresas orientadas a la Investigación y Desarrollo como un potencial detonador de innovación y creación de empresas con alto valor agregado, pero dicho esfuerzo solo puede llevarse a cabo con la cooperación de universidades.
- Los Programas Emprendedores han retomado gran importancia en los últimos años gracias a que fomentan el emprendedurismo y la creación de empresas como elementos que contribuyen al desarrollo económico y la disminución del desempleo.
- Existe un alto nivel de deserción de emprendedores en los programas debido a la falta de conciencia por parte de los emprendedores y en muchos casos la utilización de metodologías no adecuadas que desmotivan la participación
- La incubación de empresas es un elemento clave para la fundación de una empresa, los programas que las incorporan tienen mayores posibilidades de tener éxito en sus objetivos de crear nuevas empresas ya que disminuye considerablemente el riesgo de que las empresas incubadas fracasen en los primeros años.
- El seguimiento y la retroalimentación de los resultados de los Programas Emprendedores es clave para saber si las acciones están siendo orientadas por buen camino asimismo permite identificar las oportunidades de mejora con la finalidad de brindar un mejor servicio a los emprendedores.

## 2.14.2. RECOMENDACIONES

- Incorporar al Diseño del Programa un cobro simbólico para la participación en el Programa Emprendedor ya que determina un compromiso material de la participación por parte del emprendedor y se ha identificado como un elemento potencial para la disminución de la deserción de participantes, asimismo, para aquellos con escasos recursos se puede trabajar un sistema de becas, pero el acceso a la beca estaría en función de buenos resultados en la evaluación de sus características emprendedoras.
- Se vuelve necesario la implementación de fuertes campañas de concientización entre los habitantes del municipio en las que deben denotarse los beneficios de participar en el Programa Emprendedor y convertirla en el futuro como la alternativa de generación ingresos y beneficios para la comunidad con mayor aceptación entre los pobladores aptos para participar en el programa.
- Una de las estrategias de Marketing para el Programa Emprendedor debe crearse sobre la base del impacto en la disminución del desempleo en el municipio.
- A pesar de que un gran porcentaje de las personas encuestadas dicen estar receptivas a participar en el Programa Emprendedor, es necesario utilizar un filtro (Diagnóstico Emprendedor o Entrevistas) para dar entrada a aquellas personas que realmente se beneficiarán del programa.
- En el diseño retomar la posibilidad de crear una red de apoyo para emprendedores en la que se puedan inscribir tanto co-inversores como proveedores y clientes potenciales para las empresas que se incuben y ejecuten en el seno del Programa Emprendedor.
- La existencia de un Programa Emprendedor permitirá ayudar a las personas a identificar su potencial para ser independientes y no tener la necesidad de salir del municipio.
- Con la existencia del programa puede servir de garantía para conseguir financiamiento para los emprendedores en las instituciones que existen en el municipio.
- Explicarles a las instituciones educativas la importancia de formar en cultura emprendedora para que en sus programas implementen el fomento al emprendedurismo.

- El apoyo al Programa Emprendedor debe ser buscado fuera del municipio debido a que no existen instituciones suficientes que puedan apoyar en el mismo y las que se encuentran no todas están en la disponibilidad.
- Antes de implementar el programa debe haber una difusión masiva del mismo para que toda la población lo conozca, llegando hasta el ultimo rincón del mismo.
- Introducir en la propuesta de investigación un listado de instituciones, organización y cooperaciones con los que el Programa Emprendedor puede firmar convenio de cooperación y el tipo de apoyo que estas pueden brindar
- Para futuras propuestas de Programa Emprendedores se puede incorporar las trasferencias científico tecnológicas sobre la base del desarrollo de proyectos intensivos en I+D.
- Adecuar la metodología del Programa y desarrollar estrategias para garantizar un bajo nivel de deserción.
- En la propuesta del Programa Emprendedor trabajar políticas para la utilización del capital semilla.
- Incluir dentro de la propuesta un diseño del modelo de incubación de empresas que se puede aplicar en el municipio de San Sebastián para asegurar el éxito de las empresas que genere el Programa Emprendedor.
- Establecer una metodología de seguimiento para empresas y emprendedores para conocer los resultados de las acciones que llevan a cavo una vez terminado su plan de negocios.

## CAPITULO III

### PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PROGRAMA EMPRENDEDOR PARA EL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN

#### 3. DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR PARA EL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN

##### 3.1. MODELO PROPUESTO DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR PARA EL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN

En el Capítulo Primero<sup>58</sup> se presentó el modelo propuesto del Programa Emprendedor (ver Figura 6) en la cual se muestra el modelo del Programa Emprendedor. Se retoma dicho modelo, se modifica en función de buscar una mejora y se detallan cada uno de sus componentes ahora considerados.

##### 3.1.1. PROGRAMA EMPRENDEDOR DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN

El Programa Emprendedor es una respuesta integrada por diferentes actores, tanto internos como externos al Municipio de San Sebastián para facilitar el emprendimiento de los habitantes del Municipio a través del fomento del espíritu emprendedor y la formación emprendedora. El Programa Emprendedor se fundamenta en la filosofía del “*aprender haciendo*”, por lo que sus metodologías de trabajo están basadas en la participación activa de los emprendedores, ya que uno de los principales objetivos es lograr un cambio de actitud, para que sean los participantes los principales generadores de ideas innovadoras, creativas, y que adquieran un alto grado de responsabilidad y compromiso para desarrollarlas y llevarlas hasta su implementación, siendo el Emprendedurismo, el principal eje de acción y la creación de empresas un medio para alcanzar el auto empleo y la superación personal.

**Innovación:** Elemento clave para impulsar las nuevas ideas de negocio que permite al participante del Programa, desarrollar la creatividad y el descubrimiento de nuevos productos y/o servicios innovadores, inicialmente se ha incluido un “Taller de Innovación Textil y Productos Derivados” dentro de la Escuela de Artesanos, al mismo tiempo un apartado sobre las Oportunidades de Industrias Emergentes en el componente: “Tendencias Mundiales en los Mercados Globales”, de igual forma, la innovación es parte de

---

<sup>58</sup> Ver Capítulo I, “GENERALIDADES SOBRE LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES Y EL MARCO TEÓRICO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS, EMPRENDEDURISMO, PLANES DE NEGOCIO Y MODELO DE VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES” Pág.26

la filosofía del Programa Emprendedor, ya que es el elemento diferenciador que contribuirá a la creación de empresas competitivas en el mercado.

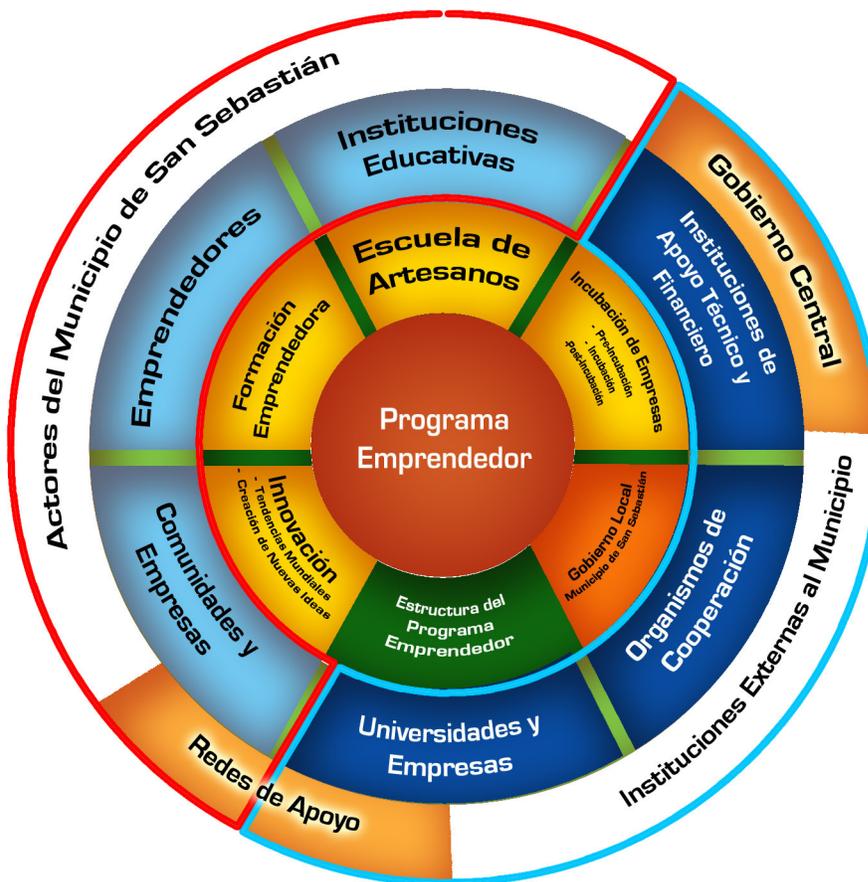


Figura 6: Modelo Propuesto del Programa Emprendedor para el Municipio de San Sebastián

**Formación Emprendedora:** La Formación Emprendedora se desarrolla posteriormente en este capítulo en el “Proceso del Programa Emprendedor”, los elementos que lo componen son: Diagnóstico Emprendedor, Desarrollo Emprendedor, Desarrollo en Planes de Negocio y la Feria de Negocios. Este forma parte del preámbulo a la Incubación de Empresas, de ahí la importancia que cada emprendedor desarrolle su Plan de Negocio.

**Escuela de Artesanos:** La Escuela de Artesanos consiste en un esfuerzo paralelo al Programa Emprendedor en el que se espera ofrecer la formación necesaria para aquellos emprendedores que así lo

requieran para el rescate de la fabricación de productos derivados de los textiles artesanales, que actualmente se elaboran en el municipio, los componentes de la Escuela son: Fabricación de Telares; Enseñanza para la Producción de Textiles Artesanales; Tendencias Mundiales en los Mercado Globales; Taller de Innovación Textil y Productos Derivados así como las Fuerzas Dinámicas en el Mercado Internacional.

**Incubación de Empresas:** Consiste básicamente de la creación de espacios físicos para albergar empresas, la prestación de servicios de valor agregado en las áreas empresariales, técnicas, financieras y legales para garantizar la fundación de empresas exitosas, posteriormente en este capítulo se explica el Proceso General de la Incubadora, así como sus etapas y otros aspectos importantes para el funcionamiento de este modelo propuesto.

**Gobierno Local del Municipio de San Sebastián:** Como Gobierno Local facilita los contactos que ayudaran a financiar los proyectos para desarrollo del lugar y se espera que este sea un Apoyo al Programa Emprendedor en la búsqueda de recursos financieros, así como en la facilitación de infraestructura para el desarrollo de algunas actividades que se realicen en el marco del Programa.

### **3.1.2. ACTORES DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN.**

Los Actores del Municipio de San Sebastián lo integran principalmente los emprendedores, comunidades, empresas e Instituciones Educativas, siendo los emprendedores los beneficiarios directos de esta iniciativa, y los demás actores se benefician de forma indirecta a través de la transferencia de conocimientos y experiencias que se generaren en las actividades del Programa Emprendedor y/o la Incubadora de Empresas.

**Emprendedores:** Comprendidos por aquellos habitantes del Municipio de San Sebastián que se incorporen y formen parte del desarrollo del Programa Emprendedor.

**Comunidades:** Asociaciones de personas del Municipio de San Sebastián que tengan intereses comunes entre ellos, y que ello pueda contribuir al desarrollo del Programa.

**Instituciones Educativas:** Se entiende por estas las Instituciones que han colaborado, colaboran o colaborarán con el Programa Emprendedor en la formación Emprendedora de los Participantes, o en el fomento del espíritu emprendedor desde las escuelas.

### **3.1.3. INSTITUCIONES Y ACTORES EXTERNOS AL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN.**

**Instituciones de Apoyo Técnico y Financiero:** El apoyo técnico se puede lograr a través de las transferencias de Metodologías Emprendedoras y de Incubación de Empresas, las cuales se pueden concretar a través de la firma de convenios, alianzas y cartas de entendimiento con las instituciones interesadas en apoyar esta iniciativa, asimismo se prevé la participación de Organismos No Gubernamentales que puedan colaborar capacitando a los facilitadores del Programa. La función fundamental de vincular el Programa Emprendedor con Instituciones de Apoyo Financiero es para el aprovisionamiento de fondos destinados para la ejecución del Programa y la Incubadora de Empresas.

**Organismos de Cooperación:** Se conciben como Organismos Internacionales que muchas veces brindan asistencia técnica y financiera a países en vías de desarrollo, o que apoyan iniciativas emprendedoras, dentro de estos se pueden mencionar el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), La Organización Mundial de Trabajo (OIT), La Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas (NBIA por sus siglas en inglés), Asociaciones de Incubadoras de Empresas de Europa, entre otros.

**Redes de Apoyo:** Se espera contar con una base de datos de proveedores y potenciales clientes con la finalidad principal de aportar a los participantes del Programa la ayuda e información necesaria la creación, funcionamiento y desarrollo de negocios.

**Universidades y Empresas:** Se espera tener la participación de estos dos actores a través del acceso a las oficinas de Vinculación Universidad-Empresa en las Universidades, ambas juegan un papel importante en la transferencia científico tecnológica, dicho sea de paso se espera contar con un amplio apoyo de las Universidades tanto en el Programa Emprendedor como en la Incubadora de Empresas y de las Empresas se espera la colaboración en la transferencia de conocimientos y experiencias como parte de las mentorías para los emprendedores.

## **3.2. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PROGRAMA EMPRENDEDOR**

### **3.2.1. MISIÓN Y VISIÓN**

La visión es donde el programa emprendedor se quiere ver en el futuro y la misión es la razón de ser del mismo y sirve como punto de partida para establecer los objetivos que se trazan. A continuación se presenta la Misión y Visión de la Propuesta del Programa emprendedor para el Municipio de San Sebastián.

**Visión:** “Llegar a ser un Programa líder en la formación emprendedora y en la creación de empresas sólidas y sostenidas en el tiempo, mediante la búsqueda de nuevos actores que cooperen, búsqueda de la calidad y comprometidos en el mejoramiento continuo. Para que a través de esta experiencia en San Sebastián llevar un cambio a todo El Salvador”.

**Misión:** “Somos un Programa que propicia un cambio actitudinal en las personas a través de la formación emprendedora buscando la superación e incidiendo en la creación de empresas innovadoras para ser parte del desarrollo económico y social del Municipio de San Sebastián”.

### **3.2.2. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

Los Objetivos que se establecen para el programa emprendedor ayudarán a entender su papel para el futuro del Programa y representan el resultado que se espera obtener de la implementación de las estrategias.

#### **Objetivo General**

- Impulsar el Programa Emprendedor para el Municipio de San Sebastián para poder contribuir a disminuir el desempleo en el mismo.

#### **Objetivos Especificos**

- Realizar acciones para consolidar el Programa Emprendedor
- Implementar y Desarrollar el Programa Emprendedor
- Generar las condiciones para la creación de la Incubadora de Empresas

### 3.2.3. ESTRATEGIAS

#### 3.2.3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para realizar este análisis se partió del Diagnostico realizado en el Capitulo Segundo y se utilizó el análisis FODA<sup>59</sup>. En dicho análisis se determinan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tendrá el Programa Emprendedor. (Ver Tabla 5)

DIAGNOSTICO FODA			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee una metodología en formación de Planes de Negocio propia.</li> <li>• Cuenta con el diseño de la Escuela de Artesanos la cual ayudará a capacitar en el área Textil.</li> <li>• Se tiene un modelo de Incubadora de Empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de los habitantes a participar en un Programa Emprendedor (PE) para crear una nueva empresa.</li> <li>• Cuenta con metodología apropiada al nivel académico del municipio.</li> <li>• El Gobierno Local tiene interés en la implementación del Programa Emprendedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quienes implementen el Programa Emprendedor no estén comprometidos con el Proyecto.</li> <li>• Se puede ver como un Proyecto mediático.</li> <li>• Al no realizar la aplicación completa del PE. Podría ser la razón que no permita tener la aceptación que se espera del Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de emigración que presenta el municipio.</li> <li>• Pobladores del municipio opten por asegurar un Empleo que limite el Empezar.</li> <li>• El Programa Emprendedor todavía no es conocido en el municipio.</li> </ul>

Tabla 5: Diagnostico FODA

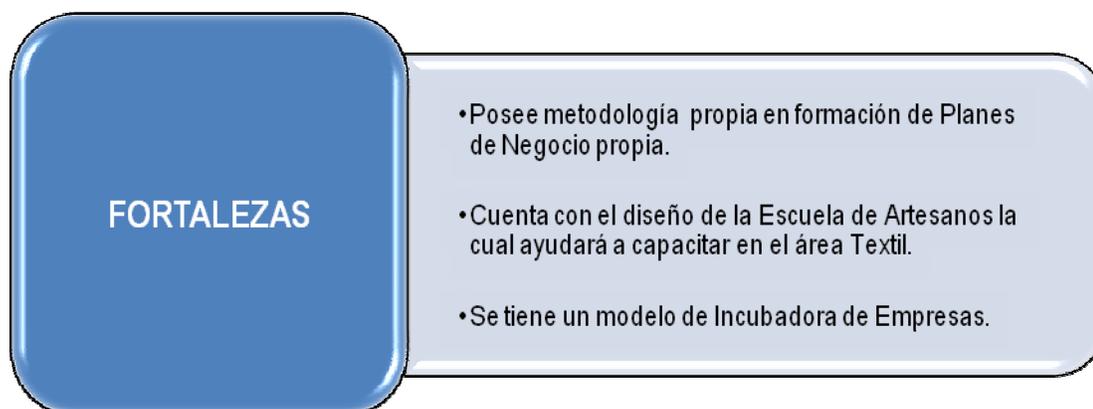


Tabla 6: Fortalezas determinadas en base a Diagnostico FODA

<sup>59</sup> Herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la Empresa u Organización

**Posee metodología propia en formación de Planes de Negocio.**

El Programa Emprendedor cuenta con metodología propia; la cual será transmitida a los participantes del Programa Emprendedor. Dicha metodología puede ser modificada con el fin que se mantenga a actualizada.

**Cuenta con el diseño de la Escuela de Artesanos la cual ayudará a capacitar en el área Textil Artesanal.**

La Escuela va a permitir que se recupere parte de la identidad del municipio, ya que el mismo es conocido por los Textiles Artesanales principalmente Colchas y Hamacas; con esta escuela el Programa Emprendedor será identificado con el municipio. Cabe recalcar que para formar parte de esta escuela los participantes no necesitan formar parte del Programa Emprendedor, si no más bien todo aquel que quiera conocer esta bella arte.

**Se tiene un modelo de Incubadora de Empresas.**

La mayoría de programas emprendedores no consideran que la Incubadora de Empresas forme parte de un Programa Emprendedor<sup>60</sup>. Sin embargo es una de las deficiencias que presentan dichos programas para la sostenibilidad de las Empresas; por esta razón el Programa Emprendedor de San Sebastián se vuelve único en el País.

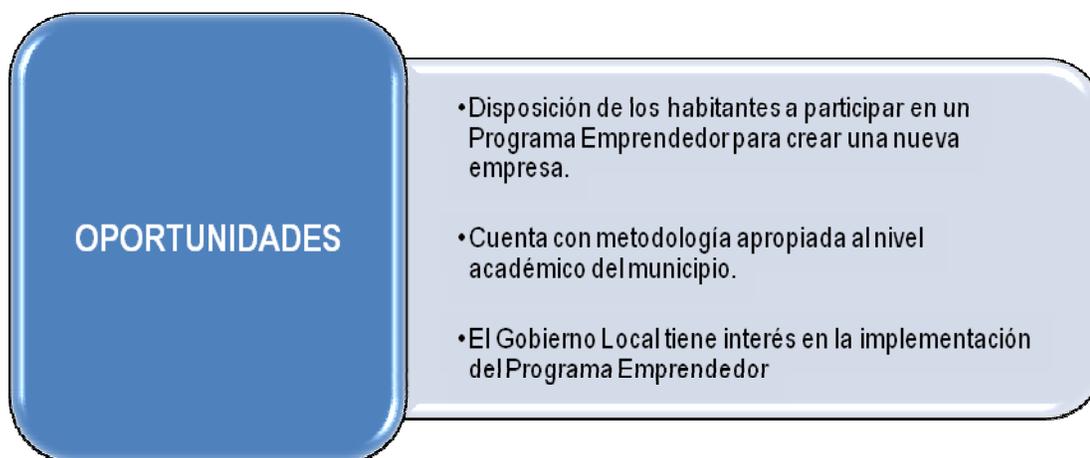


Tabla 7: Oportunidades determinadas en diagnostico FODA

<sup>60</sup> Anexo No. 2

### **Disposición de los Habitantes a participar en un Programa Emprendedor para crear unan nueva Empresa.**

De la población del Municipio de San Sebastián el 29.5% esta de Acuerdo y el 65.4% esta muy de acuerdo<sup>61</sup> en participar de un Programa lo que indica que el 94.9% estarán dispuestos a formar parte del mismo. Esto permitiría la implementación del Programa Emprendedor.

### **Cuenta con metodología apropiada al nivel académico del municipio.**

El nivel académico promedio del municipio es el bachillerato (56.4%)<sup>62</sup>. El Programa Emprendedor a implementar en el municipio es muy sencillo ya que esta orientado a personas con un nivel académico de segundo ciclo de educación básica, lo que permitirá a la mayoría de habitantes poder formar parte de este.

### **El Gobierno Local tiene interés en la implementación del Programa Emprendedor.**

El gobierno local estaría dispuesto a dar apoyo a Programas que fomenten la formación de empresas en el municipio y la ayuda que pudiese brindar es financiera, infraestructura, recursos humanos, etc. Esto se convierte en una buena oportunidad para implementar el Programa emprendedor.

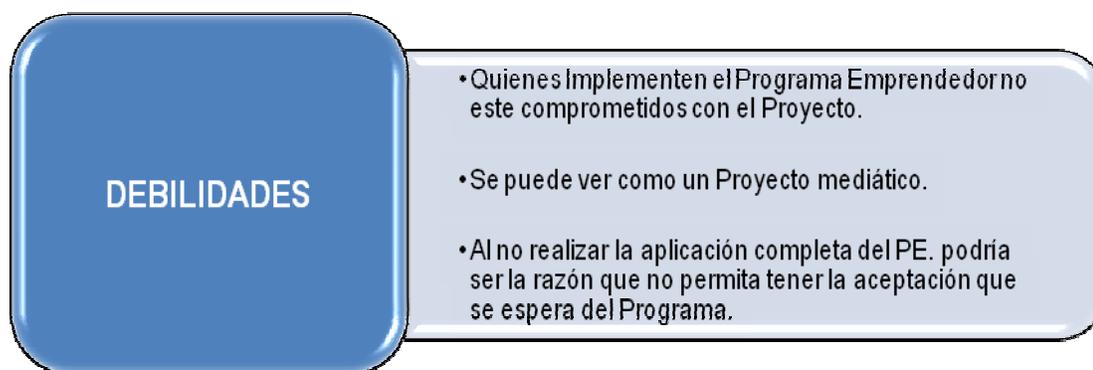


Tabla 8: Debilidades determinadas en diagnostico FODA

### **Quienes implementes el Programa Emprendedor no se comprometen con el Proyecto.**

En muchas ocasiones cuando se implementan proyectos nuevos como lo es el Programa Emprendedor; los encargados de la implementación no estén comprometidos y probablemente por esta razón no logran tener el impacto que se espera. Para poder contrarrestar esta debilidad se sugiere crear un compromiso de cada uno de los encargados de la implementación del Programa Emprendedor.

<sup>61</sup> Anexo No. 4

<sup>62</sup> Ídem

**Se puede ver como un Proyecto mediático.**

Cuando nacen proyectos similares al Programa Emprendedor pueden ser vistos como un propósito que solo es para suplir una necesidad de momento y no como un apoyo para futuro. Como contraparte a este punto de vista se debe solidificar para que sea un proyecto con perspectiva.

**Al no realizar la aplicación completa del Programa Emprendedor. Podría ser la razón que no permita tener la aceptación que se espera del Programa.**

Otra debilidad que pudiese tener es que se aplique parcialmente, pero si sucede esto perdería la sostenibilidad y no permita la aceptación que se espera. La manera de vencer esta debilidad es que se aplique el cien por ciento del Programa Emprendedor propuesto.



Tabla 9: Amenazas determinadas en diagnostico FODA

**Porcentaje de emigración que presenta el municipio.**

El 26.5% de los habitantes del municipio manifestaron su deseo de emigrar hacia los Estados Unidos de América<sup>63</sup>. Para cambiar este deseo se debe de dar a conocer el Programa Emprendedor como una alternativa para mejorar el nivel de vida.

**Pobladores del municipio opten por asegurar un Empleo que limite el Emprender.**

Al igual que los pobladores que manifestaron su deseo de emigrar; existe el 28.2% que prefiere obtener empleo, lo que se vuelve una limitante para emprender. También se recomienda que se realicen campañas de concientización a la población; para que no consideren al empleo como la única alternativa de obtener ingresos.

---

<sup>63</sup> Anexo No. 4: Resultado de las encuestas a los habitantes del municipio, Pregunta 7 ¿Cual de las siguientes afirmaciones se ajusta a su forma de pensar?

### Un cambio de Gobierno Local pudiese retirar apoyo al Programa Emprendedor

En El Salvador es muy común que cuando existen cambios de Gobiernos; el nuevo gobernante llegue con otras ideas y no le de seguimiento a los Proyectos que implementados por el Gobernador anterior. Por esta razón se considera que pudiese ser una amenaza que el nuevo Gobierno Local no apoye el Programa Emprendedor; pues el Gobierno Local Actual esta en la disposición de impulsarlo.

### 3.2.3.2. MATRIZ FODA BASE PARA DETERMINAR ESTRATEGIAS

Este cuadro presenta un resumen del análisis de los datos obtenidos y los cuales son los insumos para determinar las estrategias que tendrá el Programa Emprendedor. (Ver Tabla 10)

#### MATRIZ FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee una metodología en formación de Planes de Negocio propia.</li> <li>• Cuenta con el diseño de la Escuela de Artesanos la cual ayudará a capacitar en el área Textil.</li> <li>• Se tiene un modelo de Incubadora de Empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quienes implementen el Programa Emprendedor no se comprometan con el Proyecto.</li> <li>• Se puede ver como un Proyecto mediático.</li> <li>• Se pudiese aplicar parcialmente y por ello se puede caer.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de los habitantes a participar en un Programa Emprendedor para crear una nueva empresa.</li> <li>• Cuenta con metodología apropiada al nivel académico del municipio.</li> <li>• El Gobierno Local tiene interés en la implementación del Programa Emprendedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el Programa Emprendedor. (F1,F2,F3,O1,03)</li> <li>• La incubadora de empresas será un apoyo importante para la continuidad de las nuevas empresas. (F4,O1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al implementar el Programa Emprendedor se debe hacer con todos sus componentes(D3,O3)</li> <li>• Vender como un proyecto con perspectiva a todos los futuros patrocinadores. (D2,O3)</li> <li>• Crear compromiso en la implementación de Programa Emprendedor. (D1,03)</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de emigración que presenta el municipio.</li> <li>• Pobladores del municipio obtén por asegurar un Empleo que limite el Empezar.</li> <li>• Un cambio de Gobierno Local pudiese retirar apoyo al Programa Emprendedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para formar parte del Programa Emprendedor se exigirá tener como mínimo sexto grado.(F1,A1,A2)</li> <li>• Utilizando un plan de publicidad ofensivo se venderá el Programa Emprendedor como una alternativa para mejorar los ingresos. (F1,A1,A2)</li> <li>• Ser una institución apolítica para que se enfoque en el desarrollo de país. (F1,F2,A3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento a la implementación del programa emprendedor. (D1,D3,A3)</li> <li>• Se fomentará la cultura emprendedora a través de ferias de Empresarialidad, para.(D1,A2)</li> </ul>

Tabla 10: Diagnostico FODA

#### **3.2.4. ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR.**

En este apartado se generarán las Estrategias las cuales buscan el curso de acción que guiará el funcionamiento del Programa Emprendedor.

- Dar a conocer el Programa Emprendedor con una campaña de publicidad que posicione al Programa en la mente de los habitantes.
- Elaborar material didáctico con la Metodología del Programa Emprendedor, registrar los materiales y la Metodología en el Centro Nacional de Registros.
- Por medio de la Incubadora de Empresas conseguir patrocinadores que ayuden con su experiencia a que las empresas creadas sean sostenibles en el tiempo.
- El lanzamiento del Programa Emprendedor en el municipio de San Sebastián se realizará haciendo énfasis en que será una alternativa real para mejorar los ingresos de cada uno de los habitantes.

#### **3.2.5. POLÍTICAS DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR.**

- La metodología en Formación de Planes de Negocios, se puede mejorar siempre y cuando sea con el fin de innovarla para apoyar a los Emprendedores.
- Solo los Emprendedores que presenten propuestas enfocadas en la Producción Textil Artesanal (Colchas y Hamacas) se les dará prioridad para ser incorporados en la Escuela de Artesanos.
- Cuando los Emprendedores establezcan su empresa y esta se encuentre dentro de la Incubadora, se creará un fondo de ahorro con aportes económicos de los participantes para que la Incubadora sea una fuente de financiación para nuevos proyectos.
- Los participantes del Programa Emprendedor que participen en el Diplomado en Formación de Planes de Negocio, se les exigirá que al finalizar el mismo tener un documento sistematizado de su idea de negocio.
- En la Incubadora de Empresas únicamente podrán participar los que hayan formado parte del Programa Emprendedor.

#### **3.2.6. VALORES DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR**

- El Programa Emprendedor busca que sus participantes tengan en si una perspectiva ética y social de acuerdo a su entorno.
- Las decisiones que tomen deben ser dentro del marco ético ambiental.

- Conciencia de apoyo a los demás compartiendo conocimientos, respeto, responsabilidad, verdad y justicia.
- El liderazgo propositivo en el cual se crea una cultura de emprendedores éticos y profesionales.
- El fomento al cooperativismo como iniciativa para la asociatividad.
- La responsabilidad es la base del desarrollo personal.
- La muestra de solidaridad vuelven más homogéneo al grupo.
- El respeto a las ideas de otros ayuda a la convivencia.
- Otros valores a fomentarse en el Programa Emprendedor están: Tolerancia, Serenidad, Paciencia, Servicio y Cambio.

### 3.3. PLANES OPERATIVOS DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR E INCUBACIÓN DE EMPRESAS

Para llevar a cabo el Plan Estratégico del Programa Emprendedor, es necesario plantearse las líneas de acción que deben seguirse para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos (ver Figura 7: Secuencia Lógica del Plan Operativo), al mismo tiempo se hacen dos divisiones para la construcción de los planes operativos, en primer lugar, se tienen los objetivos del Programa Emprendedor propiamente dicho, y en segundo los objetivos para lograr la Incubación de Empresas. Dentro de los objetivos del Programa Emprendedor, se han plantado su aplicación en dos partes, la primera de ellas significan los objetivos para lograr la Consolidación del Programa, la segunda parte son los objetivos para su Implementación y Desarrollo.

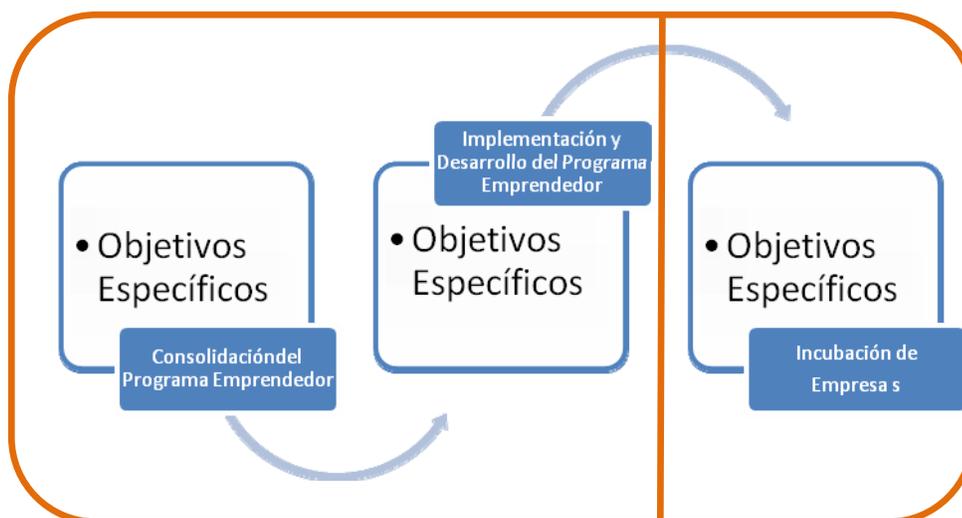


Figura 7: Secuencia Lógica del Plan Operativo

### **3.3.1. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR PARA EL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN**

El Programa Emprendedor del Municipio de San Sebastián surge como iniciativa de un grupo de estudiantes de la Universidad de El Salvador para crear un proyecto que permita la búsqueda de nuevas alternativas de generación de empleo en el municipio, dado que se ha caracterizado por la producción artesanal de tejidos típicos y que han permitido posicionar al municipio como un referente nacional de producción en este ramo, dada esta ventaja, se involucraran habitantes del municipio para que adquieran formación emprendedora y mediante las capacitaciones en desarrollo de Planes de Negocios se podrá fortalecer sus conocimientos con la finalidad de contribuir a la creación de nuevas unidades económicas que generen empleos dignos para la población de dicha ciudad.

La Propuesta para el Programa Emprendedor se ha estructurado a partir de la determinación de algunas características de la población, del municipio y de algunos Programas Emprendedores. La realización de esta investigación se concreto en un documento diagnóstico que ha sido el fundamento para la elaboración del Plan Estratégico, de donde se extraen los objetivos generales, los cuales se desarrollan más adelante.

### **3.3.2. ACCIONES RUTINARIAS DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR**

Para la consecución de los objetivos y metas, se hace necesaria la identificación de actividades cotidianas y rutinarias que han de realizarse en el marco del Programa Emprendedor, dentro de éstas se pueden mencionar:

- Realizar jornadas para la difusión del Programa Emprendedor entre los Habitantes del Municipio.
- Propiciar la formación entre los habitantes del municipio en la producción textil artesanal.
- Identificación de potenciales Emprendedores en el municipio a través de la aplicación de herramientas para el diagnóstico de Competencias Emprendedoras.
- Hacer del conocimiento de los habitantes del municipio las oportunidades que les brinda el Programa Emprendedor.
- Formación necesaria para reforzar las Competencias Emprendedoras, Innovación y Desarrollo de Planes de Negocio entre los participantes inscritos.
- Incubación de las Empresas generadas en el seno del Programa Emprendedor.

### **3.3.3. PLAN OPERATIVO PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR**

Son necesarias una serie de acciones para lograr consolidar el Programa Emprendedor en el Municipio, estas acciones son previas a la aplicación del programa, son las que le permitirían darle vida, ya que se constituyen por acciones de difusión, búsqueda de otros actores que se sumen al esfuerzo, ya sea con la cooperación técnica, metodológica o financiera.

#### **3.3.3.1. OBJETIVOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR.**

- Promover la creación de la Escuela de Artesanos para la transferencia de técnicas y conocimientos en la producción textil artesanal.
- Difundir el Programa Emprendedor entre las Instituciones, Organizaciones y Fundaciones para lograr transferencias tanto metodológicas como financieras.
- Consolidación de la Metodología en Formación de Planes de Negocio del Programa Emprendedor por medio de la transferencia a los Facilitadores.
- Generar las condiciones para crear un fondo inicial para el Programa Emprendedor a partir del apoyo financiero de instituciones gubernamentales orientadas al desarrollo local o el fortalecimiento de las MyPE's.
- Implementar la Escuela de Artesanos para la transferencia de técnicas y conocimientos relacionados con la producción de "Colchas y Hamacas"

#### **3.3.3.2. OBJETIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR.**

- Realizar el Lanzamiento del Programa Emprendedor en el Municipio de San Sebastián
- Formar a los participantes en el Desarrollo de las Competencias Emprendedoras.
- Desarrollar un Curso en Formación de Planes de Negocio con la finalidad de que los emprendedores desarrollen un documento sistematizado de su idea de negocio.
- Efectuar "Ferias de Emprendedores" para que los participantes puedan presentar sus Planes de Negocio a potenciales inversionistas e instituciones financieras.

### **3.3.4. OBJETIVOS DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS DE EMPRESAS.**

- Asegurar los espacios físicos para el funcionamiento y de Equipamiento que conforman la estructura de la Incubadora de Empresas
- Desarrollar un mecanismo para la generación de Capital Semilla que contribuya a la creación de nuevas empresas.
- Incubar los mejores Planes de Negocio de los emprendedores que participaron en el Programa Emprendedor.
- Realizar medición del impacto y dar seguimiento a las empresas incubadas.

### 3.3.5. DIAGRAMA DEL PLAN OPERATIVO PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR

Objetivo Específico	Metas	Acciones	Indicadores de Gestión	Presupuesto Estimado	Responsable de la Acción	Metas para el Período																	
						Meses																	
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
Promover la creación de la Escuela de Artesanos para la transferencia de técnicas y conocimientos en la producción textil artesanal.	Se cuenta con el apoyo de los artesanos en la producción de telares y textiles para la Escuela de Artesanos	Gestión el apoyo con los artesanos del municipio para su participación en la Escuela de Artesanos	Cartas de Entendimiento	\$500.00	Coordinación	■																	
	Con el apoyo de otras instituciones se han revisado los módulos de enseñanza para la Escuela de Artesanos	Revisión y correcciones los Módulos Propuestos para la Escuela de Artesanos	Capacitaciones Realizadas		Unidad de Gestión del Programa	■	■																
	En el municipio se tienen identificados y aprobados los espacios físicos para las clases de la escuela de artesanos	Gestión de los Espacios Físicos	Local para Capacitaciones		Unidad de Gestión del Programa	■																	
Difundir el Programa Emprendedor entre las Instituciones, Organizaciones y Fundaciones para lograr transferencias tanto metodológicas como financieras.	Se tiene desarrollado el material para la difusión del Programa Emprendedor	Elaboración del Material	Material para difusión	\$200.00	Unidad de Mercadeo	■																	
	Se tiene el financiamiento la difusión del Programa Emprendedor con otras instituciones	Gestión del Financiamiento	Financiamiento aprobado	\$400.00	Unidad de Mercadeo	■																	
	Se ha coordinado presentación del Programa Emprendedor en un Hotel en San Salvador	Coordinación de la Presentación	Presentación en Hotel		Unidad de Mercadeo	■	■																
	Se giran invitaciones para la presentación del PE entre las instituciones identificadas	Elaboración y envío de invitaciones	Invitaciones para presentación	Unidad de Mercadeo		■																	
Consolidación de la Metodología en Formación de Planes de Negocio del Programa Emprendedor por medio de la transferencia hacia los facilitadores de dicho Programa.	Se ha revisado y corregido metodología en Formación de Planes de Negocio	Revisión y Corrección de la Metodología	Metodología en Planes de Negocio	\$200.00	Unidad de Recursos Pedagógicos	■																	
	Se cuenta con facilitadores capaces de dominar y enseñar la metodología.	Capacitación a Facilitadores	Facilitadores capacitados	\$1,600.00	Unidad de Recursos Pedagógicos /Facilitadores ToT	■	■	■															
Generar las condiciones para crear un fondo inicial para el Programa Emprendedor a partir del apoyo financiero de instituciones gubernamentales orientadas al desarrollo local o el fortalecimiento de las MyPE's.	Se tiene un fondo monetario para iniciar el Programa Emprendedor.	Gestión del Fondo para el Programa Emprendedor	Fondo monetario para el Programa	\$400.00	Coordinación / Unidad de Gestión del Programa	■	■	■															
	Se cuenta con el apoyo financiero de instituciones gubernamentales	Gestión del Fondo para el Programa Emprendedor en instituciones gubernamentales	Apoyo de Instituciones gubernamentales		Coordinación / Unidad de Gestión del Programa	■	■	■															
Implementar la Escuela de Artesanos para la transferencia de técnicas y conocimientos relacionados con la producción de "Colchas y Hsmacas"	Se ha implementado la Escuela de Artesanos	Implementación de la Escuela de Artesanos	Ejecutar la Escuela de Artesanos	\$200.00	Coordinación / Unidad de Gestión del Programa						■												
	Al menos 20 habitantes del municipio participan en la capacitación para la elaboración de colchas y hamacas	Capacitación	Transferencia de conocimientos en producción de Textiles Artesanales	\$4,240.00	Unidad de Recursos Pedagógicos /Facilitadores																■	■	
	Al menos 20 habitantes del municipio participan en la capacitación para la elaboración de talleres	Capacitación y realización de Talleres	Aplicación de técnicas para producir Textiles Artesanales	\$3,680.00	Unidad de Recursos Pedagógicos /Facilitadores																■	■	

### 3.3.6. ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR.

Organigrama Propuesto del Programa Emprendedor

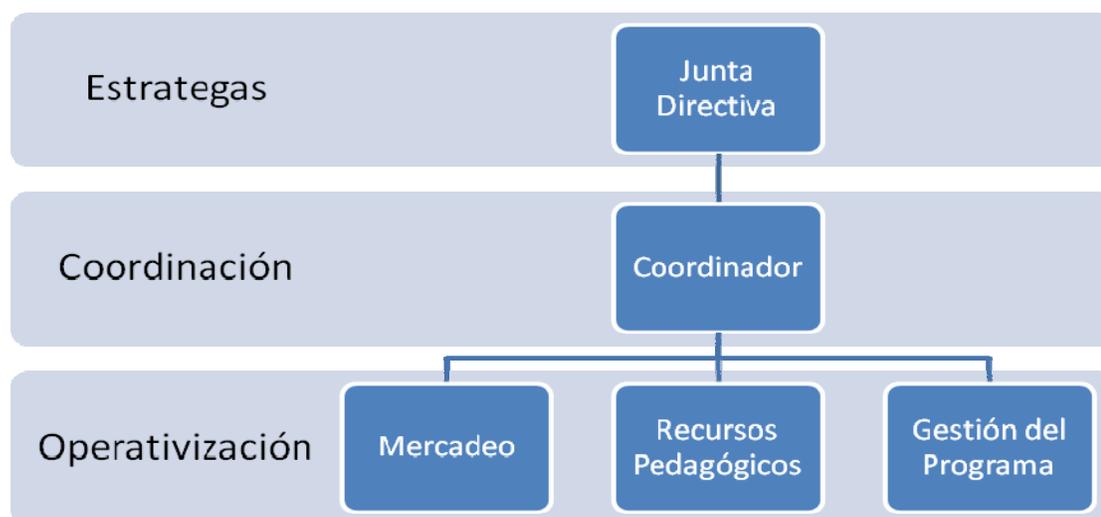


Figura 8: Organigrama Propuesto del Programa Emprendedor

La estructura orgánica del Programa Emprendedor esta compuesta por: Junta Directiva, Coordinador y las Unidades de Mercadeo, Recursos Pedagógicos y Gestión del Programa. Para cada uno de los puestos se ha realizado un breve perfil. Con excepción de la Junta Directiva; debido a que esta no es un puesto sino que esta conformada por un grupo de miembros representantes de diversos sectores como son: Empresarios, representante del Gobierno Local, representante de Instituciones de Apoyo entre otros.

#### Las funciones Generales de la Junta Directiva son:

- Dirigir la Asociación y cumplimentar las directrices generales aprobadas en la Asamblea General.
- Preparar las Asambleas Generales.
- Velar por los resultados del Programa Emprendedor conforme a las condiciones en el entorno.
- Dedicar tiempo suficiente al ejercicio de sus funciones como miembros de la junta directiva.
- Realizar sesiones de Junta Directiva al menos una vez cada tres meses.
- Revisar y Aprobar el presupuesto anual del Programa así como los traslados y adiciones que fuesen necesarias.
- Supervisar el cumplimiento de los planes y programas definidos para el Programa emprendedor.

A continuación se presentan los Perfiles de puestos para el Coordinador (ver Tabla 11), Mercadeo (ver Tabla 12), Recursos Pedagógicos (ver Tabla 13) y Gestión del Programa (ver Tabla 14)

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO	Coordinador
UNIDAD A LA QUE DEPENDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Junta Directiva</li> </ul>
UNIDADES QUE DEPENDEN DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado</li> <li>▪ Recursos Pedagógicos</li> <li>▪ Gestión del Programa</li> </ul>
OBJETIVOS DEL PUESTO	<p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizar, dirigir, coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los planes y proyectos del Programa emprendedor.</li> </ul> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administrar y Gestionar recursos financiamiento.</li> <li>▪ Supervisar actividades y resultados del Programa Emprendedor.</li> </ul>
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar y dirigir el plan de trabajo.</li> <li>▪ Contactar facilitadores para elaboración de Plan de Negocios.</li> <li>▪ Convocar y coordinar reuniones de trabajo cada vez que sean requeridas.</li> <li>▪ Promover y propiciar las relaciones y comunicaciones del Programa con organismos cooperantes y afines.</li> <li>▪ Representar al Programa en actos oficiales ante instituciones u organismos nacionales e internacionales.</li> <li>▪ Evaluar la relación de trabajo facilitador con el emprendedor</li> <li>▪ Establecer la forma de pago con los diferentes facilitadores.</li> <li>▪ Gestionar financiamiento para el Programa</li> </ul>
RELACIONES DIRECTAS DEL PUESTO	<p>INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Junta Directiva</li> <li>▪ Mercado</li> <li>▪ Recursos Pedagógicos</li> <li>▪ Gestión del Programa</li> </ul> <p>EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituciones de Apoyo al Programa Emprendedor</li> <li>▪ Servicios profesionales externos</li> </ul>
HERRAMIENTAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de oficina</li> </ul>

Tabla 11: Perfil del Puesto Coordinador

PERFIL DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Unidad de Mercado
UNIDAD A LA QUE DEPENDE	Coordinación
OBJETIVOS DEL PUESTO	<p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar a Conocer el Programa Emprendedor en Todo El Salvador.</li> </ul> <p>Específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posesionar al Programa en el Municipio</li> </ul>
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participar en la elaboración de propuestas para emprendedores.</li> <li>▪ Realizar estudios de mercado.</li> <li>▪ Preparar informes con resultados de los estudios realizados.</li> <li>▪ Preparar presentaciones para dar a conocer resultados.</li> <li>▪ Participar en reuniones dentro del Programa Emprendedor convocadas por el Coordinador.</li> </ul>
RELACIONES DIRECTAS DEL PUESTO	<p>INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinador</li> </ul> <p>EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicios profesionales externos</li> <li>▪ Emprendedores</li> </ul>
HERRAMIENTAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de oficina</li> </ul>

**Tabla 12: Perfil del puesto unidad de Mercadeo**

PERFIL DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Unidad de Recursos Pedagógicos
UNIDAD A LA QUE DEPENDE	Coordinación
OBJETIVOS DEL PUESTO	<p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con los Recursos Pedagógicos que se utilizan en el Programa Emprendedor</li> </ul> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar y Actualizar material didáctico para el Programa</li> <li>▪ Contar con facilitadores que transmitan la metodología</li> </ul>
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prestar apoyo en todo lo que solicite el facilitador.</li> <li>▪ Generar y Desarrollar el material didáctico a utilizar en el Programa.</li> <li>▪ Participar en reuniones dentro del Programa.</li> <li>▪ Participar en reuniones orientadas a trasferencias metodológicas que se realicen fuera del Programa.</li> <li>▪ Conseguir recursos académicos para el Programa</li> </ul>
RELACIONES DIRECTAS DEL PUESTO	<p>INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinador</li> </ul> <p>EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas Emprendedores.</li> <li>▪ Instituciones de apoyo</li> </ul>
HERRAMIENTAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de oficina</li> </ul>

**Tabla 13: Perfil del Puesto Recursos Pedagógicos**

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO	Unidad de Gestión del Programa
UNIDAD A LA QUE DEPENDE	Coordinación
OBJETIVOS DEL PUESTO	<p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brindar gestión y seguimiento al Programa Emprendedor</li> </ul> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar informes de resultados de Gestión</li> <li>▪ Monitorear el funcionamiento del Programa Emprendedor.</li> </ul>
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asistir a reuniones Programadas.</li> <li>▪ Realizar entrevistas a Gestores y Beneficiarios del Programa Emprendedor.</li> <li>▪ Presentar informes con resultados de gestión.</li> </ul>
RELACIONES DIRECTAS DEL PUESTO	<p>INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinador</li> </ul> <p>EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emprendedores</li> <li>▪ Proveedores</li> <li>▪ Instituciones de Apoyo</li> <li>▪ Otros Programas Emprendedores</li> </ul>
HERRAMIENTAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de oficina</li> </ul>

**Tabla 14: Perfil del Puesto Gestión del Programa**

### **3.4. PROCESO GENERAL DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN**

El Programa Emprendedor está compuesto de cuatro elementos lógicos para su implementación (ver Figura 9), dentro de estos elementos está el Diagnóstico Emprendedor, el Desarrollo Emprendedor, la Formación en Planes de Negocios y la Feria de Negocios, todos ellos están ordenados, de tal manera que uno depende del otro, para que al final, en la Feria de Negocios, los emprendedores puedan presentar sus proyectos a potenciales financiadores y co-inversores, como empuje para su futura implementación.



Figura 9: Proceso para el Programa Emprendedor

### 3.4.1. DIAGNÓSTICO EMPRENDEDOR

#### 3.4.1.2. DENOMINACIÓN

*“Diagnóstico de las Características Emprendedoras Personales”*

#### 3.4.1.3. DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS PERSONALES

La aplicación de un instrumento o herramienta para efectuar un diagnóstico en los participantes, muchas veces ha sido utilizado como elemento para justificar la aplicación de un taller para “Taller para el Desarrollo Emprendedor” o “Taller para el Desarrollo de Competencias Emprendedoras”, sin embargo poco o nada se puede hacer si no se logra que el participante se “de cuenta” de su diagnóstico emprendedor. Si se logra este objetivo, entonces serán ellos quienes desarrollaran un plan para el desarrollo de competencias emprendedoras estando convencido de que lo necesita. Para ello se propone, que al hacer la evaluación del diagnóstico se tenga de forma gráfica, para dejar en mayor evidencia aquellas características emprendedoras que deben desarrollarse.

#### 3.4.1.4. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO DE CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS

- Aplicar una herramienta para diagnosticar las Características Emprendedoras de los Participantes.
- Construir gráficos radiales (telarañas) para visualizar el diagnóstico en cada uno de los participantes.
- Determinara aquellas Características en las que se tiene fortaleza y en las que se tienen debilidades por cada participante
- Hacer énfasis en los participantes sobre la importancia de las características emprendedoras

#### **3.4.1.5. PERFIL DE LOS PARTICIPANTES**

El Programa Emprendedor está orientado hacia el municipio de San Sebastián y en donde la educación promedio es bachillerato (56%) y tercer ciclo de educación básica (26%), un pequeño segmento que está cursando estudios universitarios (Casi un 7%). En cuanto a las edades que se ha propuesto de los participantes oscilan entre los 18 y 35 años, aunque no es un parámetro muy riguroso para el límite superior de edades, al mismo se espera contar con la participación de ambos géneros.

#### **3.4.1.6. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO EMPRENDEDOR**

La aplicación del Diagnóstico es presencial, no se prevé la utilización de medios virtuales para realizarlo, ya que el mismo día la aplicación del diagnóstico de características emprendedoras, se analizan los resultados. La aplicación del diagnóstico lo hará un facilitador, quien dará una breve inducción a los participantes sobre el llenado de la hoja que se aplica para la obtención de información. Esta hoja está compuesta por diferentes grupos de preguntas, cada uno de estos grupos están relacionados con características emprendedoras

Se dará asistencia a las preguntas o dudas que surjan sobre algunas preguntas contenidas en la hoja para obtención de información, de esta manera se espera que todos los participantes den respuesta a todas las preguntas realizadas en el instrumentos de diagnóstico.

Posteriormente se procede a la evaluación de los resultados, haciendo al final una reflexión sobre los resultados encontrados, sean estos buenos o deficientes. En esta etapa del diagnóstico de las características emprendedoras se hará uso de calculadoras por cada uno de los emprendedores.

#### **3.4.1.7. DURACIÓN DEL DIAGNÓSTICO EMPRENDEDOR**

Para la aplicación del Diagnóstico de las Características Emprendedoras se ha planteado un tiempo prudencial de 3 horas, siendo la primera hora orientada a la aplicación de la hoja para el llenado de la información. La siguiente media hora es para completar la plantilla del diagrama radial (telaraña), disponiendo de la última hora y media para trabajar en analizar los resultados.

#### **3.4.1.7.1. INFERENCIA SOBRE LOS RESULTADOS**

El “test” que se aplica para la realización del Diagnóstico Emprendedor contiene preguntas de la vida diaria o de fácil comprensión, hasta que se llega al punto de mencionar las características emprendedoras. Por tanto al momento de evaluar la situación encontrada en cada emprendedor, se vuelve difícil que ellos puedan entender en qué están deficientes sino entienden el concepto que se está evaluado. En este punto es de vital importancia que el facilitador exponga brevemente en qué consisten cada uno de los ejemplos, pero con casos de la vida diaria y llevándolos a pensar en algunas de las respuestas que contestaron en el “test”. Con el fin de que puedan los participantes entender las características emprendedoras y que puedan evaluarse sobre aquellos aspectos en los que están muy deficientes.

El facilitador debe explicar también a los emprendedores que no es necesario que alcancen totalmente el cumplimiento de las Características Emprendedoras Personales, sino por trabajar en aquellas que se tiene mayor deficiencia y que en muchas ocasiones el buscar asociarse con otros emprendedores que tienen fortalezas en aquellas características que se tienen debilidades, esta puede ser una forma de superar esta situación en el corto plazo, pero debe hacerse conciencia en que se debe tener un compromiso por desarrollar estas características.

### **3.4.2. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO EMPRENDEDOR**

#### **3.4.2.1. DENOMINACIÓN**

*“Desarrollo del Espíritu Emprendedor”*

#### **3.4.2.2. DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR**

El Desarrollo Emprendedor es un paso necesario para todos los participantes, ya que este brindará información importante para trabajar las características emprendedoras personales y brinda la oportunidad de trabajar un plan para el desarrollo de competencias emprendedoras. Para abordar las características emprendedoras se parte de la premisa que estas pueden ser desarrolladas y fortalecidas, en ese sentido, se proponen una serie de dinámicas para que los participantes puedan comprender la importancia de cada una de las características emprendedoras y tomen conciencia sobre lo indispensable que es el desarrollarlas. Posteriormente, se entra en el estudio de las Competencias Emprendedoras y como estas pueden desarrollarse a partir del fortalecimiento de las Características Emprendedoras (Ver Figura 10).

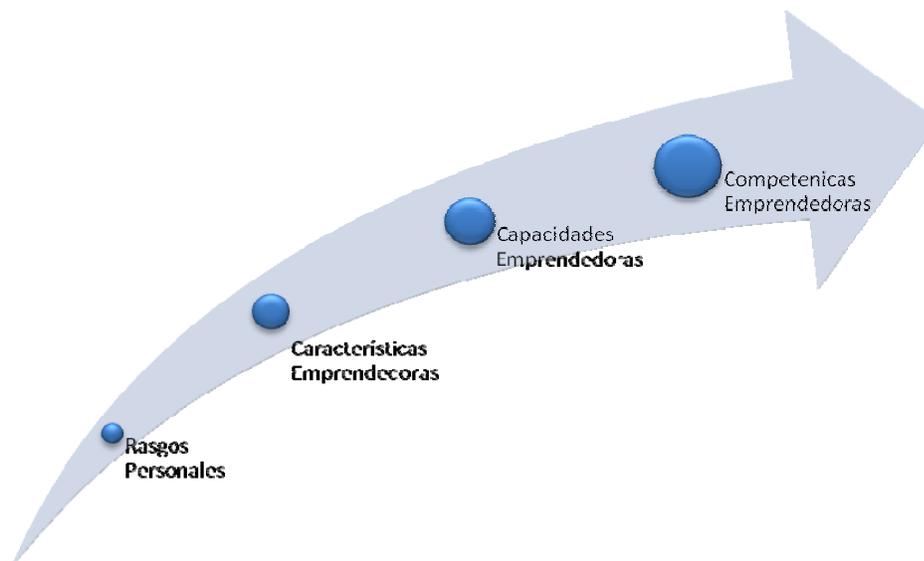


Figura 10: Proceso para el Desarrollo de Competencias Emprendedoras

### 3.4.2.3. OBJETIVOS DEL DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

- Lograr que el emprendedor elabore un plan para el desarrollo de las competencias emprendedoras.
- Desarrollar un taller para fomentar el desarrollo de las Características Emprendedoras entre los participantes.
- Mencionar la importancia que tiene la responsabilidad, el liderazgo y la creatividad en el desarrollo de las Características Emprendedoras.

### 3.4.2.4. PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

El Programa Emprendedor está orientado hacia el municipio de San Sebastián y en donde la educación promedio es bachillerato (56%) y tercer ciclo de educación básica (26%), un pequeño segmento que está cursando estudios universitarios (Casi el 7%). En cuanto a las edades que se ha propuesto de los participantes oscilan entre los 18 y 35 años, aunque no es un parámetro muy riguroso para el límite superior de edades, al mismo se espera contar con la participación de ambos géneros.

### 3.4.2.5. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

La metodología para el desarrollo de las competencias emprendedoras es vivencial, se espera que mediante la utilización de técnicas y dinámicas, los participantes puedan aprender a comprender los conceptos de las características emprendedoras. Para ello, un facilitador será en encargado de dirigir las dinámicas, al final de la realización de las dinámicas, se generará una discusión sobre lo ocurrido, teniendo la responsabilidad el facilitador, de lograr que los emprendedores descubran las características emprendedoras para cada dinámica.

Al final de haber hecho las dinámicas sobre las Características Emprendedoras, el facilitador pasa a explicar la forma en que se desarrollan hasta alcanzar las Competencias Emprendedoras, luego entrega un formato para hacer un “Plan personal para el desarrollo de competencias emprendedoras”, este plan debe contener diferentes acciones que debe realizar el emprendedor para lograr desarrollar sus propias características. Al final deberá retroalimentar la información de dos planes de los participantes, dirigidos por el facilitador, quién podrá dar algunas sugerencias genéricas sobre algunos aspectos que está bien y los que pueden mejorarse.

### PERFIL DEL FACILITADOR EN DIAGNOSTICO EMPRENDEDOR Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS

El facilitador encargado en desarrollar estos componentes del Programa Emprendedor debe ser una persona que cumpla con los siguientes requisitos:

- a) **Graduado Universitario:** debe poseer al menos un grado universitario, preferible de la Universidad de El Salvador
- b) **Consultor Empresarial:** Debe ser una persona que posea una serie de herramientas que en algún momento le permitirán la facilitación de los cursos.
- c) **Conocimiento total del tema Emprendedor:** Especialmente tener experiencias en el Diagnóstico Emprendedor y Desarrollo de las Características Emprendedoras Personales en grupos de emprendedores, así como el manejo teórico de estos temas.
- d) **Experiencia previa con Emprendedores:** El facilitador debe tener experiencia previa de trabajo desarrollada con emprendedores.

- e) **Certificación en metodología CEFE:** Es indispensable que el facilitador esté certificado con la metodología CEFE ya que esto facilitará un desarrollo vivencial del curso, así como la fijación de conocimientos a través de la experiencia en el aula.
- f) **Tener aprobado al menos un diplomado en Pedagogía:** Este es un requisito muy importante para que el facilitador desarrolle adecuadamente los procesos de aprendizaje propuestos en el curso.

### **3.4.3. METODOLOGÍA PARA LA FORMACIÓN EN PLANES DE NEGOCIO**

#### **3.4.3.1. DENOMINACIÓN**

*“Formación en Planes de Negocio”*

#### **3.4.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA FORMACIÓN EN PLANES DE NEGOCIO**

En los procesos anteriores del Programa Emprendedor se partió por la identificación de las Características Emprendedoras de los participantes, la importancia que tienen estas características para los emprendedores y se estableció la necesidad contraer compromisos para trabajar en desarrollarlas estas características. Posteriormente se definió un curso para el Desarrollo de Competencias Emprendedoras, como un proceso de trabajo sobre las Características Emprendedoras, llegando a un punto de evolución en que son aplicadas en todo lo que se hace (Competencias Emprendedoras). Toda este conocimiento está orientado a sentar las base para formar a los participantes sobre aquellos elementos empresariales necesarios para el desarrollo de su negocio, La Formación en Planes de Negocio persigue proveer de los conocimientos básicos a los emprendedores para que sean ellos que realicen la mayor parte del Plan de Negocio para la Idea de Negocio con la finalidad de sistematizarla y facilitar su implementación a futuro. El Plan de Negocios provee formación en áreas muy fundamentales como la Gestión, Planificación, Mercadeo, Producción y Finanzas.

#### **3.4.3.3. OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN EN PLANES DE NEGOCIO**

- Proveer a los participantes de los conocimientos básicos de las Ciencias Empresariales para la Elaboración del Plan de Negocio.
- Aplicar dinámicas y técnicas para facilitar la comprensión de los contenidos del Plan de Negocios.

- Elaborar por parte de los participantes el Plan de Negocio para que al momento de concluir el curso se tenga un documento final con el que puedan participar para el proceso de Incubación de Empresas.
- Concretar la participación de las academias (Vincular con Universidades) para apoyar en la elaboración del Plan Financiero y cualquier otro plan que pueda significar en dificultades.

#### **3.4.3.4. PERFIL DEL FACILITADOR EN PLANES DE NEGOCIOS**

El facilitador con la responsabilidad de desarrollar esta etapa del desarrollo emprendedor deberá cumplir con el siguiente perfil, es importante una buena selección de este facilitador, ya que esta etapa del programa es muy crítica.

- a) Graduado Universitario:** debe poseer al menos un grado universitario, preferible de la Universidad de El Salvador y en las áreas empresariales.
- b) Consultor Empresarial:** Debe tener una serie de herramientas que en algún momento le permitirán la facilitación de los cursos.
- c) Características en el tema Emprendedor:** Es deseable que el facilitador posea características emprendedoras, ya que en la medida que se desarrolle el curso, también servirá de modelo para los participantes.
- d) Experiencia previa con Emprendedores:** este es otro de los requisitos que se piden debido a que el facilitador debe tener experiencia previa de trabajo desarrollando a emprendedores.
- e) Experiencia en Planes de Negocio:** El facilitador deberá manejar cuanto menos, dos metodologías para el desarrollo de planes de negocio, preferiblemente aquellas que estén de acuerdo con la filosofía del “aprender haciendo”
- f) Certificación en metodología CEFE:** Es indispensable que el facilitador esté certificado con la metodología CEFE ya que esto facilitará un desarrollo vivencial del curso, así como la fijación de conocimientos a través de la experiencia en el aula.
- g) Tener aprobado al menos un diplomado en Pedagogía:** Requisito muy importante para que el facilitador desarrolle adecuadamente los procesos de aprendizaje propuestos en el curso.

### 3.4.3.5. PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

El Programa Emprendedor está orientado hacia el municipio de San Sebastián y en donde la educación promedio es bachillerato (56%) y tercer ciclo de educación básica (26%), un pequeño segmento que está cursando estudios universitarios (Casi el 7%). En cuanto a las edades que se ha propuesto de los participantes oscilan entre los 18 y 35 años, aunque no es un parámetro muy riguroso para el límite superior de edades, al mismo se espera contar con la participación de ambos géneros.

### 3.4.3.6. METODOLOGÍA DE LA FORMACIÓN EN PLANES DE NEGOCIOS

#### - Técnicas para el Desarrollo Curso en Planes de Negocio:

En base a la experiencia de algunos Programas Emprendedores que han tenido buenos resultados en el país, se propone la siguientes técnicas para el desarrollo del Curso en Planes de Negocio, en donde se pondera la utilización de dinámicas para el desarrollo de las clases, según la Organización de los Estados Iberoamericanos ( OEI ) en su programa: “*Municipio Emprendedor*” este ha sido uno de los factores que permitieron una mayor comprensión de los contenidos del programa y la culminación de la realización del Plan de Negocio por parte de la mayoría de los participantes, asimismo la metodología denominada Competencia de Economías a través de la Formación de Empresas ( CEFÉ ), expone en su método de aprendizaje una serie de elementos que se resumen en “El Aprendizaje Basado en la Experiencia”<sup>64</sup>.

Para facilitar el aprendizaje, como un eje transversal se propone la presentación a los participantes por parte del facilitador, un caso aplicado de un Plan de Negocios y a medida se vaya avanzando en los módulos del curso, se presentarían los adelantos correspondientes para que los emprendedores puedan, a partir tener un ejemplo, comprender la aplicación de un Plan de Negocios y desarrollar con más facilidad su propio documento del Plan de Negocio.

### 3.4.3.7. EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN EN PLANES DE NEGOCIOS

Una de las principales motivaciones que persigue el Programa Emprendedor, es que los participantes finalicen el Documento del Plan de Negocio, pero este documento debe cumplir con una serie de requisitos, que servirán para obtener un puntaje final del Plan de Negocio. El realizar una evaluación del

---

<sup>64</sup> Presentación CEFÉ para ToT (Trainers of Trainers), Orientada a la Formación de Facilitadores

Plan de Negocios, aparte de obtener una evaluación del emprendedor sobre su rendimiento en el Curso de Formación en Planes de Negocio, persigue tener un parámetro, para que aquellos que tengan elementos inconclusos o deficientes, puedan trabajar en ellos para continuar participando en el Programa Emprendedor, buscar superar esas dificultades y que puedan continuar en el proceso para la implementación de su empresa.

#### **3.4.3.8. CLAUSURA DEL CURSO EN FORMACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO**

La clausura del curso en Formación de Planes de Negocios es muy importante, porque parte del reconocimiento hacia los emprendedores por su asidua participación en el curso y su responsabilidad por la realización de su Plan de Negocio. En dicha clausura, se entrega un Diploma por haber participado en el curso, así como un reconocimiento simbólico a los mejores Planes de Negocio.

#### **3.4.3.9. FERIA DE NEGOCIOS**

La Feria de Negocios tiene como principal objetivo, el dar a conocer las Ideas de Negocio de los emprendedores, con la finalidad de crear redes de apoyo que ayuden en la implementación de los Planes de Negocios, los cuales, fueron desarrollados en el marco del Programa Emprendedor. Sin duda alguna, es muy importante el desarrollo de prototipos de producto, para ser presentados en la Feria de Negocio, otro factor importante, es que los emprendedores desarrollen una imagen de su empresa y que puedan exponer la filosofía de la misma ante los participantes.

### **3.5. ESCUELA DE ARTESANOS**

#### **3.5.1. INTRODUCCIÓN**

La idea de la Escuela: “De Artesanos” surge de la necesidad de la formación para los participantes en el área textil artesanal, el manejo de los telares Artesanales, así como en la oportunidad de elaborarlos personalmente. Probablemente dentro de los participantes se encuentren personas que no tengan idea alguna de cómo fabricar e incluso utilizar un telar, pero se les llama “Artesanos” con la intención de que piensen desde sus inicios en forma parte de la escuela y así poder asumir ese rol.

Es de suma importancia poder recalcar que esta escuela se crea con el fin de que los Emprendedores que se decidan Empezar en el área de los Textiles Artesanales( Producción de Colchas, Hamacas y Productos Derivados) tengan un lugar donde aprender las técnicas. Debido a que esta escuela tiene como

finalidad servir de Apoyo a los Artesanos para continuar con el fomento a la identidad cultural que caracteriza al Municipio de San Sebastián y que mejor manera que hacerlo a través de una escuela que impulse estas iniciativas.

### **3.5.2. OBJETIVOS DE LA ESCUELA DE ARTESANOS**

#### **General**

- Crear una Escuela en la que se enseñe la fabricación y uso de los telares como aporte al rescate de la cultura artesanal que ha identificado al Municipio San Sebastián.

#### **Específicos**

- Uniformizar los conocimientos de los participantes en el área de producción de Colchas y Hamacas a base de textiles artesanales propios de la zona.
- Propiciar un clima entre los participantes para el trabajo de ideas de negocios orientadas al aprovechamiento de la producción actual de Colchas y Hamacas.
- Fomentar la cultura del Municipio de San Sebastián a través del rescate de la Producción de Textiles Artesanales como las Hamacas, Colchas y Productos derivados

### **3.5.3. COMPONENTES DE LA ESCUELA**

La Escuela de Artesanos contará con una serie de componentes que permitirán a los participantes desarrollarse en la Producción de Textiles Artesanales principalmente Colchas y Hamacas. Estos componentes se detallan a continuación:

- Fabricación de Telares (Sólo para los interesados en este tópico, no necesariamente serán jóvenes inscritos al Programa Emprendedor)
- Enseñanza para la Producción de Textiles Artesanales (Colchas y Hamacas)
- Tendencias Mundiales en el mercado de textiles artesanales
- Taller de Innovación Textil y Productos Derivados (Colchas y Hamacas y productos derivados)
- Fuerzas Dinámicas en la Producción en los Mercados Internacionales

### 3.5.3.1. FABRICACIÓN DE TELARES

Como una iniciativa paralela al programa se propone la creación de la Escuela de Artesanos la cual funcionará para La enseñanza integral en la producción de Colchas y Hamacas. Uno de los componentes de la Escuela es la fabricación de telares, (esta iniciativa esta orientada para los emprendedores que busquen desarrollar ideas relacionadas con estos temas y aquellos habitantes que estén interesados en la formación técnica para su desarrollo profesional) pero esta no estará dirigida a todos los emprendedores, sino a todo aquel habitante dentro del municipio que requiera aprender este tipo de arte, se considera una actividad paralela, debido a que esto brindará las (no brinda maquinarias, pero si conocimientos y habilidades para la fabricación de telares) maquinarias a los emprendedores para la fabricación de sus tejidos, ya que es una de las tradiciones que se están perdiendo dentro del municipio y dejarlas fuera del programa, significaría perder el instrumento básico para la producción de textiles artesanales porque son lo que hace de San Sebastián un municipio conocido en El Salvador; por lo tanto, se espera **desarrollar un manual de procesos**<sup>65</sup>, posteriormente en el que se detalle cada uno de los pasos en el proceso de construcción de un telar con la ayuda de los artesanos con experiencia para hacerlo; esto con el objetivo de mantener el conocimiento sobre algunas habilidades que originalmente han sido heredadas, pero que se están perdiendo por la falta de entusiasmo de los jóvenes en participar en el desarrollo de las actividades artesanales del municipio, y de seguir la situación como hasta ahora, se esperaría que se perdiera esta forma de mantener esas técnicas y habilidades que por años han logrado posicionar al municipio como un productor de colchas y hamacas.

#### 3.5.3.1.1. CURSO DE FABRICACIÓN DE TELARES.



Figura 11: Telares de San Sebastián

Este curso se dará por separado a la Enseñanza para la Producción de Colchas y Hamacas debido a que una parte de los participantes en la Escuela de Artesanos, únicamente querrá aprender a fabricar los Telares, otros la Producción de las colchas y Hamacas y otro grupo se podrá interesar en todo el desarrollo de la Escuela de Artesanos. Esto dependerá de la necesidad que presente el participante, para la

---

<sup>65</sup> Se propondrá como Trabajo de Investigación a los Estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas que cursen Administración de la Producción I.

fabricación de los Telares se toma como referencia la Tesis “Diseño de un prototipo para mejorar el sistema mecánico de los telares<sup>66</sup>.

### 3.5.3.2. ENSEÑANZA PARA LA PRODUCCIÓN DE COLCHAS Y HAMACAS



**Figura 12: Colchas y Hamacas San Sebastián**

En esta etapa se enseñarán las formas tradicionales de producción utilizadas por los artesanos para la producción de tejidos como insumos que se utilizan para la elaboración de Colchas y Hamacas, siendo este uno de los componentes que tendrán más impacto en la escuela, ya que se espera tener una participación de los emprendedores interesados en desarrollar Ideas de Negocio relacionadas con la Producción de estas. Algunos de los elementos que se proponen como parte del abordaje para el taller son los siguientes: Manejo del Telar, Análisis-Situación actual de las Artesanías, Producción Textil Artesanal.

### 3.5.3.3. PERFIL DEL FACILITADOR EN ENSEÑANZA DE FABRICACIÓN DE TELARES Y EN LA ELABORACIÓN DE COLCHAS Y HAMACAS.

Los facilitadores de estos dos módulos serán artesanos propios de San Sebastián con mucho conocimiento en el tema y que actualmente se encuentren formando parte de la Industria Textil Artesanal de dicho municipio. Entre los requisitos que deben cumplir están:

- a. **Experiencia en elaboración y uso de Telares:** debe poseer experiencia en elaborar diferentes tipos de los telares (deseable) y su respectivo uso.
- b. **Habilidades:** tener la suficiente experiencia en la elaboración de colchas y hamacas y diferentes técnicas de combinación de colores.

### 3.5.3.4. TALLER DE INNOVACIÓN TEXTIL Y PRODUCTOS DERIVADOS

Dentro de la Escuela de Artesanos se impartirá un curso de Innovación en los productos que se elaborarán tradicionalmente en San Sebastián. Para de esta manera no solo depender únicamente de la

---

<sup>66</sup> Echegoyén, Elí Abel, (1997) “Diseño de un prototipo para mejorar el sistema mecánico del los telares”, Universidad Técnica Latinoamericana

Producción de colchas y Hamacas si no que poder hacer un producto diferenciado aplicando la innovación ya sea de técnicas de producción, procesos en Productos.

Este taller se desarrollará en ocho horas y será desarrollado de forma exponencial-participativa para de esta manera los participantes conozcan que hay otras formas de hacer las cosas. El objetivo de este es que el participante se motive a crear y se capacite en hacer productos diferentes.

### **3.5.3.5. FUERZAS DINÁMICAS EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES**

El Curso sobre Fuerzas Dinámicas en los Mercados Internacionales esta orientado para entender el comportamiento de los diferentes actores que conforman el Mercado Internacional y que inciden en las empresas, obligando en muchos casos a generar nuevas estrategias que permitan incrementar la competitividad para lograr la permanencia o expansión del mercado. Sin embargo este tema es muy especializado y se impartirá en el marco de la Incubación de Empresas, para aquellos emprendedores que estén interesados en expandir su mercado local al mercado de exportación, se incluye una tabla con un contenido general propuesto para el curso.

### **3.5.3.6. TENDENCIAS DE LOS MERCADOS GLOBALES**

Para aquellas empresas que estén interesadas en expandir sus mercados nacionales a los mercados globales, en dichas tendencias se incluyen temas importantes para la exportación como las tendencias locales y las oportunidades de exportación que se generan con el Tratado de Libre Comercio. El contenido del curso es en general para la exportación de bienes manufacturados y no se limita únicamente a la producción de artículos basados en textiles artesanales.

### **3.5.3.7. PERFIL DEL FACILITADOR EN INNOVACIÓN TEXTIL Y PRODUCTOS DERIVADOS, FUERZAS DINÁMICAS EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES Y TENDENCIAS DE LOS MERCADOS GLOBALES**

El facilitador encargado en impartir estos módulos debe ser un profesional con habilidades, conocimientos y competencias en el tema. Sin embargo se espera que tenga la habilidad para utilizar un lenguaje acorde con el perfil de los participantes. Algunos de los requisitos a cumplir son:

- a. **Graduado Universitario:** debe tener grado universitario de preferencia de la Universidad de El Salvador.

- b. **Certificados y constancias de acreditación:** se hace indispensable que el facilitador cuente con las acreditaciones necesarias en: Análisis de las Fuerzas Dinámicas, Innovación, Análisis del Entorno y Tendencias de los Mercados Globales.

### 3.6. PROPUESTA PARA LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS

#### 3.6.1. OBJETIVOS DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS

##### Objetivo General

- Generar las condiciones necesarias para la creación y desarrollo de empresas de base tecnológica a través la fundación de una Incubadora de Empresas en el municipio de San Sebastián.

##### Objetivos Específicos

- Generar la oportunidad para la creación de conocimientos de base tecnológica mediante la investigación y la vinculación con universidades.
- Disponer de diferentes servicios empresariales de apoyo para las empresas incubadas entre los que se tienen la Consultoría de Negocios, los Servicios Legales y Financieros, la Gestión Negocios, Financiación, Mercadeo y Ventas así como la asesoría y acompañamiento necesario entrar al mercado de exportación.
- Crear espacios empresariales comunes para facilitar las actividades de operación de las empresas incubadas para la facilitar la transferencia de conocimientos.
- Generar un fondo de inversión a partir de las contribuciones de las empresas incubadas y que sirva para incubar a nuevas empresas.

#### 3.6.2. GENERALIDADES

Una Incubadora de Empresas es aquella estructura donde se tiene la capacidad de albergar negocios, proveyendo de instalaciones y servicios básicos, así como de aquellos servicios empresariales y técnicos para ayudar a desarrollarlos. Monds<sup>67</sup> define al a Incubación como: *“la estructura o el medio que aloja y apoya la innovación, el desarrollo de una empresa y la transferencia de tecnología”*. En la Figura 13 se detalla brevemente el modelo de incubación de empresas propuesto para el municipio de San Sebastián.

---

<sup>67</sup> Monds, Fabian (1992). *"Policy of Innovation"* - Columbus Papers on University Managment. CRE-UNESCO.



Figura 13: Diagrama del Proceso General de la Incubadora de Empresas (IE)

Según el modelo de incubación de empresas del Tecnológico de Monterrey, y que es uno de los referentes de Incubación de Empresas en América Latina, establece ciertos pasos para la incubación de empresas, y que algunos de ellos serán retomados en la propuesta, sin embargo, existe un componente, para alcanzarlo deben lograrse muchos avances y tener ciertas condiciones en el Municipio para su implementación, esto hablando del Parque Tecnológico, que es un espacio en donde los empresarios pueden investigar y desarrollar nuevos productos o mejorar los existentes, también provee de condiciones para el desarrollo empresarial a través del conocimiento aplicado de los expertos en diversos temas, ya sea a nivel teórico o práctico. El lugar propicio para lograr estas condiciones es en el seno de una Universidad, y dicho sea de paso el municipio no cuenta con una Universidad para desarrollar este componente, por lo que se debe fortalecer un convenio con universidades para crear estas capacidades y lograr en un futuro la implementación de un parque tecnológico en el municipio de San Sebastián.

El primer paso para facilitar la creación y desarrollo de negocios es la construcción de una Incubadora de Empresas (IE) y el proyecto debe quedar enmarcado en la zona de impacto, para ello deben generarse ciertas condiciones en el municipio como las Tecnologías de Información (IT) que faciliten el manejo de información, vías de acceso, relaciones con otros programas, acompañamiento de otros actores que promuevan el funcionamiento de la Incubadora. Posterior a la IE se prevé necesario el desarrollo de un estudio para la construcción de un Parque Tecnológico, éste es un espacio en donde se reúnen varios micros y pequeñas empresas, se fomenta la investigación y la integración para lograr la negociación como bloque empresarial y obtener ciertos beneficios que permiten un mejor desarrollo de las PyMES.

Ahondado en el tema de IE, existe actualmente una interrogante para el funcionamiento y está relacionada al tiempo que deben permanecer las empresas en ésta, se pueden tener diferentes alternativas, con diferentes tiempos para la incubación, según un modelo propuesto de Incubación de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas<sup>68</sup> para la Universidad de El Salvador, el tiempo que se considera para la Incubación de Empresas dentro de las Etapas de Crecimiento y Desarrollo es de hasta tres años, este tiempo aunque parece muy largo. Sin embargo, se pueden generar mecanismos para que las empresas incubadas tengan períodos de pago cero e ir aumentando porcentualmente la participación en el pago de las empresas, para generar fondos que aseguren el sostenimiento.

### **3.6.2.1. ELEMENTOS DEL PROCESO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS PARA EL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN.**

- Mentoría
- Investigación
- Plan de Ejecución
- Implementación
- Diagnóstico Empresarial
  - Producción
  - Producción más limpia
  - Tecnología de información
  - Calidad
  - Administración
  - Finanzas
  - Recursos Humanos
  - Mercadeo
- Consultoría y Asesoría
- Autonomía Empresarial
- Seguimiento e Indicadores

---

<sup>68</sup> Ramírez Martínez, Ana María y Otros (1999), "Propuesta de un Programa para la Formación de un Sistema de Incubación de Empresas dentro de la Universidad de El Salvador" Tesis para optar al grado de Master en Administración de Empresas.

### **3.6.3. VENTAJAS DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS**

- Espacios compartidos para los empresarios que permiten un ahorro en costos, los que serían más altos para una empresa que no es incubada.
- Utilización de la consultoría y asesoría para dar una respuesta rápida y adecuada que permitan el crecimiento y desarrollo de las nuevas empresas.
- Redes de trabajo y alianzas con diferentes actores, que permiten la sinergia y competitividad para las empresas incubadas.
- Brinda un soporte para la vinculación con potenciales financiadores que deseen invertir en las empresas incubadas.
- Permite la transferencia científico tecnológica con universidades, lo que ayuda a desarrollar negocios más competitivos.

### **3.6.4. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS**

El modelo de incubación de empresas se clasifica de acuerdo a NBIA (National Business Incubator Association) como una Incubadora de Empresas de Facultamientos a Microempresarios, aunque se espera que en el futuro pueda convertirse en una Incubadora de Empresas de Base Tecnológica y se tenga la posibilidad de invertir o investigar en nuevas tecnologías para el desarrollo de las ideas de negocios, así como investigaciones aplicadas para el desarrollo de nuevos productos o insumos (Investigaciones de colorantes orgánicos por ejemplo) como respuesta para mantener competitividad ante los mercados globales.

Por lo tanto, la propuesta de IE para el municipio se concentra en lograr espacios físicos para alojar las empresas incubadas, esto debe ir aunado con la prestación de servicios de Desarrollo Empresarial y la vinculación con el mercado global para aquellos que hayan decidido exportar.

Gracias a los convenios o cartas de entendimiento que se puedan establecer con universidades e instituciones, se espera establecer la capacidad investigativa para realizar estudios de mercado y asesorías diversas en temas empresariales. Como cada uno de los participantes en el proceso de incubación de empresas aportará un estipendio económico, se podrán tener fondos para el pago de algunos servicios básicos, aunque el pago por el derecho a utilizar la Incubadora de Empresas será mínimo debido a que las instalaciones serán compartidas y se espera gestionar la instalación de oficinas en la que los emprendedores tengan mayores posibilidades de participar y contribuir al éxito del negocio.

### **3.6.5. BENEFICIOS DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS**

Los principales beneficiarios por la incubadora de empresa son los mismos emprendedores, ya que al Incubar su empresa en este marco, les permitirá minimizar el riesgo de fracasar en los primeros años, esto permitirá un avance en materia de la sostenibilidad y éxito de las MyPE's. Esto se logra al propiciar espacios físicos que permiten el normal desarrollo de las actividades del negocio, como lo son, el contacto con los clientes y los proveedores, colaborando en la labor de venta y abastecimiento de productos.

### **3.6.6. FUNCIONES DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS**

- Buscar el financiamiento necesario para desarrollar las actividades orientadas a la prestación de servicios.
- Crear y establecer redes de apoyo para los empresarios para ofrecer una base de datos de proveedores y clientes para los empresarios participantes en el proceso de incubación.
- Vincular a los emprendedores con el financiamiento requerido para las empresas incubadas.
- Efectuar diagnósticos a las empresas incubadas para detectar necesidades de asistencias técnicas en las áreas administrativas y productivas.
- Prestar servicio de asistencia técnica y asesoría a los empresarios en las áreas empresariales y productivas que se determinen como las claves para el funcionamiento eficiente del negocio y que permitan generar ventajas competitivas.
- Proveer eficientemente de oficinas e instalaciones en común a las empresas incubadas, ya que esta función es primordial para el desarrollo de las empresas incubadas.

### **3.6.7. SERVICIOS QUE PRESTARÍA LA INCUBADORA DE EMPRESAS**

Si bien es cierto, brindar espacios físicos para las empresas incubadas se vuelve una función muy importante para la IE, lo que verdaderamente logra generar un desarrollo es la prestación de servicios profesionales en diferentes áreas, éste es un elemento diferenciador e impulsador de las empresas, ya que permite dar soluciones oportunas en las etapas de la creación de una nueva empresa.

- Diagnóstico del Plan de Negocios
- Asesoramiento y Enseñanza de Técnicas Artesanales para la Producción Textil tradicional del municipio de San Sebastián.
- Asesoramiento para la Elaboración y Ejecución del Plan para el establecimiento de la Empresa
- Asesoría Legal

- Asesoría en Contabilidad y Finanzas
- Gestión y Gerenciamiento del Negocio
- Mercadeo

### **3.6.8. PROCESO GENERAL PARA LAS EMPRESAS INCUBADAS**

A continuación se desarrolla brevemente el proceso al que debe someterse el emprendedor que desee acceder a los servicios de la Incubadora de Empresas, en el Anexo 7 se desarrolla el cursograma analítico para este proceso.

- Los Planes de Negocio deben someterse a una evaluación para establecer los que tienen mayor estructuración en todos sus componentes y que de alguna forma tengan mayores perspectivas de desarrollo, esta evaluación se ejecutará, siempre y cuando no se tenga la capacidad instaladas en la Incubadora de Empresas para albergar a todas las ideas de negocio.
- El emprendedor debe llenar ficha de información general de la Empresa Incubada.
- Se procede a la firma de carta de compromiso en la que el emprendedor asegura una participación responsable dentro del proceso de incubación.
- El emprendedor se somete al proceso de incubación de empresas, iniciando con asesoramiento sobre cómo hacer uso de la incubadora y accediendo a la oficina correspondiente.
- Dentro del período de permanencia en la incubadora, se llevarán a cabo algunos servicios de consultoría para la empresa incubada que dependerán de la necesidad que tenga la empresa incubada o la petición que haga el emprendedor.
- Al terminar el período de permanencia en la oficina de la Incubadora, el emprendedor entregará carta de agradecimiento a la oficina de incubación y recibirá un certificado por haber participado en la incubadora.
- En aquellos casos contingenciales se podrá continuar con el período de incubación, en tal caso, el empresario deberá hacer una solicitud por escrito, justificando la razón para extender el período, el cual se ajustará a lo establecido en el reglamento.

### **3.6.9. GENERACIÓN DE IDEAS COMO OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN EN EL MUNICIPIO**

Con el objetivo de poder generar empresas en el municipio y dado que en muchas ocasiones existen personas con la capacidad de invertir, se crea una base de Planes de Negocios que no tienen un dueño

específico, pero que pueden ser adquiridos a partir de un aporte de los inversores, dichos recursos serán utilizados con la finalidad de lograr parte del sostenimiento de la incubadora de empresas.

Entre los pasos necesarios se encuentra la identificación de las ideas de negocios para desarrollarse, sometimiento a evaluación, desarrollo del Plan de Negocio y la publicidad necesaria para llegar hasta los potenciales inversores. Uno de los criterios de evaluación de las ideas de negocios es que deberá estar acorde con la actividad económica del Municipio, deberá tener un alto grado de innovación y estar acorde con las tendencias del mercado global.

### 3.6.10. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS

La infraestructura de la Incubación está compuesta una infraestructura que permite almacenar 15 oficinas, 1 Salón para conferencias que representa un área en común para todas las empresas incubadas, además de una oficina para la coordinación general de la Incubadora.

EQUIPAMIENTO NECESARIO PARA LA INCUBADORA:

Oficinas Necesarias	Equipamiento por Oficina/Salón de Conferencia
15 Cubículos para Oficinas*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora</li> <li>- Escritorio</li> <li>- 3 Sillas</li> <li>- Acceso Telefónico (Por cada 2 Oficinas)</li> <li>- Acceso a Internet (Servicio en común)</li> <li>- Otras instalaciones básicas</li> </ul>
1 Salón de Conferencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesa para conferencia</li> <li>- 12 sillas</li> <li>- Pizarra</li> <li>- Cañón Proyector</li> <li>- Laptop</li> <li>- Otras instalaciones básicas</li> </ul>
1 Oficina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora</li> <li>- Escritorio</li> <li>- 3 Sillas</li> <li>- Acceso Telefónico (Por cada 2 Oficinas)</li> <li>- Acceso a Internet (Servicio en común)</li> <li>- Otras instalaciones básicas</li> </ul>

\*/ Se ha determinado que en un inicio, la IE puede tener un mínimo de 15 espacios destinados para la incubación, y estos se pueden incrementar en función de las demanda que se tenga en un momento determinado. Se tomó de referencia la experiencia de otros Programas Emprendedores, en cuanto a las empresas que llegan a generar (aunque no se someten a un proceso de incubación).

### 3.6.11. ETAPAS DE LA INCUBACIÓN



Figura 14: Diagrama de las Etapas de Incubación de Empresas aplicado al Municipio de San Sebastián

La **Pre-incubación** (ver Figura 14) se retoma en el Programa Emprendedor y es la etapa en la que los emprendedores desarrollan su plan de negocio, entiéndase esta como la elaboración de todo tipo de planes para la sustentación teórica de la idea de negocio, aterrizar mucho más la idea de negocio, conocer el mercado, conocer los procesos para el desarrollo del producto, evaluar financiera y económicamente la idea de negocio, para finalmente presentar un documento que sintetiza los detalles que tendrá el negocio, tratando de dejar dentro todos aquellos factores posibles que puedan involucrarse al ejecutar el plan de negocio.

En la **Incubación** se parte de la premisa que el emprendedor ha elaborado ya su plan de negocio, por tanto, es necesario que desarrolle los planes para la implementación de la idea de negocio, asimismo la incubadora provee de una oficina para montar el negocio, el asesoramiento administrativo, contable, financiero y legal para echar a andar la empresa y la vinculación efectiva con los agentes que dinamizan la empresa, aunque principalmente los proveedores y socios estratégicos. En esta etapa la incubadora podrá estar como máximo dos años y medio.

La etapa de **Post-Incubación** lo compone una etapa de seguimiento a las empresas incubadas, ya que cuando una empresa ha llegado a este nivel, deja de estar apoyada por la infraestructura de la Incubadora, sin embargo esto no significa que la empresa vaya a fallecer luego de incubar la empresa y se propone un seguimiento a los negocios incubados, esto se logra a través de la concepción de planes de seguimiento tendientes a documentar y sistematizar indicadores de las empresas incubadas, pero esto no estaría completo sin acciones para la corrección de aquellas anomalías que pudieran registrarse, por lo tanto, se proponen estudios para diagnosticar y presentar las deficiencias que pudieran encontrarse en las empresas en áreas específicas. Una parte importante es la ejecución de consultorías para la corrección de aquellas anomalías y que permitan el normal desarrollo de las actividades del negocio.

### **3.6.12. APORTES DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS**

Se analizan dos factores importantes en los que incide la Incubación de Empresas: el conocimiento de mercado y el conocimiento científico y tecnológico, no tener ninguno de estos conocimientos a la hora de emprender un negocio, significa un alto riesgo de desaparecer en los primeros años.

El lograr propiciar el conocimiento científico y tecnológico, el cual se logra con la implementación de una incubadora de empresas de base tecnológica, debe ser uno de los principales retos a superar por la Incubadora de Empresas. El proceso de incubación, permite minimizar el riesgo de que las empresas fracasen a través de la incorporación de capacidades administrativas, conocimiento de mercado, y las capacidades de Centros de Investigación y Desarrollo (ambos se logran mediante la Vinculación con Universidades con los Sectores Productivos y la Incubadora de Empresa). El razonamiento es que mediante más se diferencia una empresa, a través del conocimiento (Investigación y Desarrollo, Utilización de Tecnologías, Transferencia Científica Tecnológica), y la utilización de las variables administrativas con la investigación de mercados, se logra incrementar considerablemente la competitividad, la cual permite generar una sostenibilidad y desarrollo de las empresas incubadas.

La implementación de conocimiento Científico y Tecnológico tiene la finalidad de fomentar la innovación ya sea en productos específicos o conocimientos, esto es lo que representa un verdadero aporte para la Sociedad, pero esto se logra incorporando a diferentes actores como la Academia (Universidades), El Sector Empresarial y la Vinculación efectiva con el Gobierno Local, este modelo sirve para el establecimiento de políticas para la incubadora de empresas. Monds dice para la formulación de estas políticas es conveniente la creación de un grupo que represente a la universidad y la industria. Aunque lo

pone en un contexto de Incubadoras de Empresas en universidades, por tanto, para lograr la creación de políticas para la incubación de empresas, se recomienda desarrollarlas entre un grupo integrado por la Universidad de El Salvador, la cual se propone para la transferencia científico-tecnológica de conocimientos, el Gobierno Local (Figura 15), quién dará soporte a muchas iniciativas emprendedoras y representantes del sector empresarial, por ser referentes de experiencias. De esta forma se lograrán tener políticas consensadas por los diferentes actores involucrados en la IE.

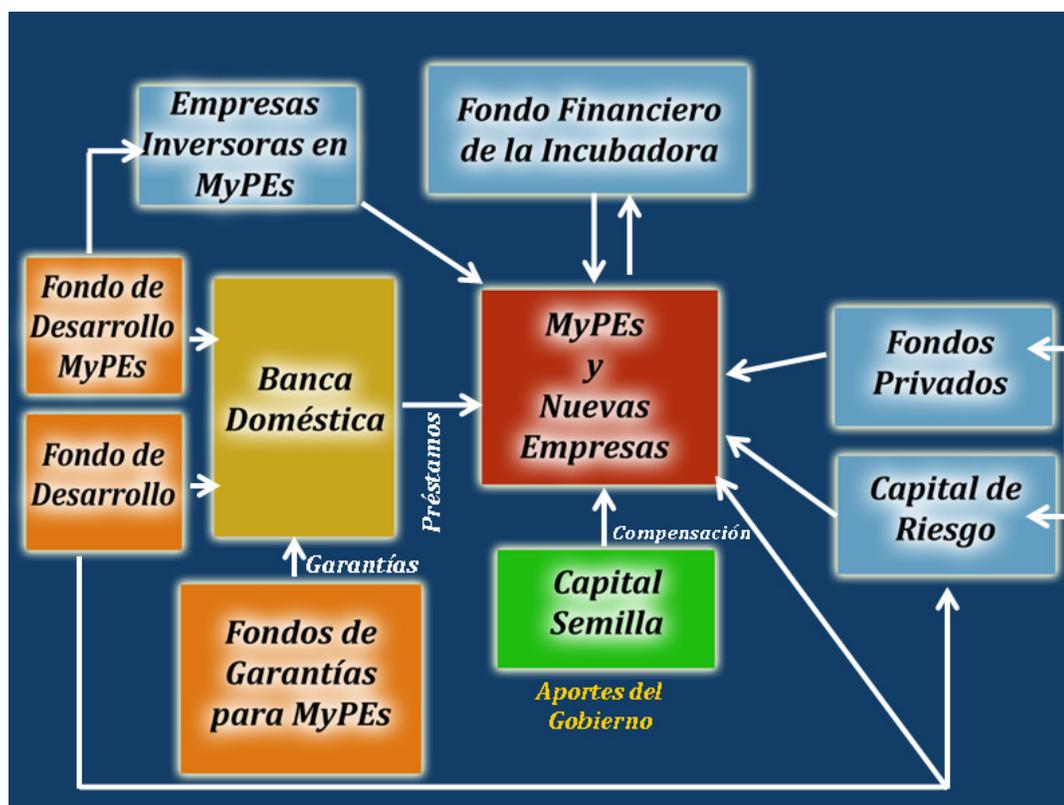


**Figura 15:** Modelo Propuesto para la Creación de las Políticas para la Incubadora de Empresas en el Municipio.

Existen muchos beneficios de la vinculación efectiva de la Incubadora de Empresas con Universidades, en el Tercer Plan Estratégico de la Confederación de Universidades Centroamericanas (PIRESC III), expone los objetivos principales del Sistema Centroamericano de la Relación Universidad-Sociedad (SICAUS), en donde propone como uno de sus principales objetivos el “El propiciar la mejora continua de unidades de transferencia tecnológica y prestación de servicios en las universidades, para el fortalecimiento de la vinculación con los distintos sectores de la sociedad y el estado”, en este contexto se puede justificar la participación de las universidades a este tipo de proyectos y aseguran una relación con la universidad no sólo en las áreas empresariales, sino en otras áreas técnicas y aplicadas que pueden ser de gran apoyo para las Empresas de Base Tecnológica (EBT).

### 3.6.13. MECANISMOS PARA LA GENERACIÓN DE FINANCIACIÓN PARA LAS EMPRESAS INCUBADAS

La financiación llega a ser un elemento crucial para la creación de nuevas empresas, ya que muchas ideas de negocios, en experiencias nacionales e internacionales, llegan sin un soporte financiero para poder llevarlas a la realidad, por lo que es de vital importancia que la incubadora genere los mecanismos necesarios para la búsqueda de financiación y generación de capital semilla para los Emprendedores (ver Figura 16). Si bien es cierto, que los Emprendedores deben poner recursos para poder iniciar el negocio, también es indispensable que otras instituciones puedan apoyarles.



**Figura 16:** Modelo Propuesto para la Generación de Financiación para las Empresas Incubadas en el Municipio de San Sebastián

Sin duda, el impulsar y consolidar este modelo, representa un reto a nivel nacional (no solo del municipio de San Sebastián), ya que deberá existir un compromiso por parte de diversos sectores para apoyar el nacimiento de Micro y Pequeñas Empresas (MyPEs). El modelo ( ver Figura 16) parte de la premisa de crear un Fondo Financiero de la Incubadora de Empresas.

### **3.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.7.1 CONCLUSIONES**

- Para que la Propuesta del Programa Emprendedor pueda ser implementada en el municipio de San Sebastián, es necesario seguir como primer paso la consolidación de Programa, desarrollando los objetivos específicos entre los que se incluyen la difusión y la búsqueda de financiación para ejecutar las acciones posteriores a esta.
- En la ejecución del Programa Emprendedor, un punto de partida muy importante es la realización del Diagnóstico Emprendedor, ya que éste da las pistas para mejorar aquellas características en las que los emprendedores tienen oportunidades de mejora.
- Una de las claves del éxito para desarrollar un curso en Formación de Planes de Negocios de gran impacto es mediante el fomento de la participación activa de los emprendedores y la utilización de dinámicas para contribuir a la fijación de conocimientos.
- La(s) Feria(s) de Negocio es un paso muy importante para dar a conocer las ideas de los Emprendedores ante potenciales inversores o redes de apoyo que puedan destinar recursos técnicos o financieros para la ejecución de sus Planes de Negocio.
- La Incubadora de Empresas constituye un componente indispensable del Programa Emprendedor, ya que da las bases para la implementación de empresas y disminuir el riesgo de que estas nuevas unidades económicas fracasen.
- Para la creación de la Incubadora de Empresas se debe tener una infraestructura física para albergar las empresas a incubar, por lo que el gestionar estos espacios físicos se vuelve una tarea indispensable para los ejecutores de esta propuesta.
- Sin lugar a duda, la Incubación de Empresas no puede sobrevivir si no está vinculada con la Universidad. Si bien es cierto, existen los SDE por parte del sector privado, esto puede representar un alto costo para el proyecto, y la vinculación con la Universidad es una relación de doble vía, ya que los profesionales, docentes y estudiantes de las universidades pueden poner a

disposición sus servicios y de paso adquirir experiencia, a esto se le conoce como transferencia científica y es de beneficio tanto para la Academia como para las Empresas Incubadas.

- Consolidar un Modelo Financiero para dar soporte a las empresas a incubar se vuelve un verdadero reto, ya que deben de incorporarse una serie de actores, de los cuales, algunos no están en el municipio. Por tanto estas gestiones se realizarán en muchas ocasiones fuera del municipio, pero al final, el beneficio será para las empresas incubadas y facilitará al mismo tiempo generar sostenibilidad para la Incubadora y el Programa Emprendedor.

### **3.7.2 RECOMENDACIONES**

- Para la Consolidación del Programa Emprendedor se vuelve vital la gestión por parte del ejecutor del proyecto para la búsqueda de apoyo en instituciones, tanto técnica como financiera, una de las claves que permitirá asegurar este apoyo es el presentar la propuesta de una forma consistente, poniendo por delante, los beneficios que lograrán los habitantes del Municipio de San Sebastián.
- Los resultados del Diagnóstico Emprendedor son datos cualitativos y en muchas ocasiones llegan a ser muy subjetivos, por lo tanto, no se deben descartar aquellos emprendedores que tuvieron resultados muy bajos en el Diagnóstico Emprendedor, por el contrario deben de investigarse para tratar de descubrir si poseen otras actitudes emprendedoras o empresariales, sin embargo, lo que no se puede negar es que la herramienta ofrece información como un parámetro, de alguna manera sirve también para la identificación de perfiles emprendedores dentro del grupo evaluado que pueden potenciarse.
- Durante el desarrollo del Curso de Formación en Planes de Negocios presentar como un eje transversal un ejercicio de un Plan de Negocios ya aplicado para facilitar la realización del Plan de Negocio de cada emprendedor o socios emprendedores.
- Hacer un especial énfasis a los emprendedores sobre la importancia que deben dar a la(s) Feria(s) de Negocio y que logren consolidar algunas redes de apoyo, que les puedan ayudar en la implementación de su Plan de Negocio.

- Impulsar la creación de la Incubadora de Empresas en el municipio de San Sebastián con el apoyo de diferentes instituciones, tanto gubernamentales como en instituciones privadas o de cooperación.
- Que la infraestructura física de la Incubadora de Empresas se encuentre en un lugar estratégico en el municipio, preferentemente en una zona céntrica, para facilitar el acceso a todo el tipo de gestiones y operaciones que realicen las empresas usuarias de los servicios.
- Firmar convenios con Universidades para que den soporte a la serie de servicios profesionales que prestaría la Incubadora de Empresas.
- Elaborar presentaciones de la Propuesta de Incubación a diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales, para ir asegurando la participación de algunos de ellos y darle vida al Modelo Financiero de la Incubadora de Empresas.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

##### Libros:

- **Briones, Carlos,** (2004) "Desafíos para El Futuro: El Desarrollo de los Mercados de Servicios Empresariales para la MIPYME", Colección Emprendedor, El Salvador 2004.
- **Leiva, Juan Carlos;** et al. (2002) "Entrepreneurship in Emerging Economies: The Creation and Development of New Firms in Latin America an East Asia" Ed. Inter-American Development Bank IDB.
- **Koontz, Harold,** (2000) "Administración, una perspectiva Global" Mc Graw Hill, 11ª Ed.
- **Rojas Soriano, Raúl,** "Guía para realizar Investigaciones Sociales", Ed. Plaza y Valdés Editores S.A. de C.V.
- **Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI);** (2004), "Manual Básico para Emprender", Única Edición, País Vasco.

##### Tesis:

- **Alvarenga García, Julissa Ivette;** (2,001) "La asociatividad como una estrategia de organización para el fortalecimiento de la gestión administrativa de las microempresas del sub - sector textil artesanal en el Municipio de San Sebastián, Departamento de San Vicente.
- **Cea Sol, José Alberto;** (1,998) Implementación del Programa Emprendedor y/o Incubadora de Empresas en La Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA).
- **Echegoyén, Elí Abel,** (1997), "*Diseño de un Prototipo para mejorar el sistema mecánico de los Telares*" Universidad Técnica Latinoamericana (UTLA).

- **Hernández Ayala, Henry Edgard;** (2,006) “Creación de un Centro Emprendedor que contribuya a la Formación de la Capacidad Emprendedora de los Estudiantes en las diferentes disciplinas de La Universidad de El Salvador”
- **Ramírez Martínez, Ana María;** (1,999) Propuesta de un Programa para La Formación de un Sistema de Incubación de Empresas dentro de La Universidad de El Salvador
- **Rosa Ponce, María Celia,** (1999), *“Estudio de factibilidad para la organización de una escuela de capacitación para el desarrollo y renovación de las artesanías del Municipio de San Sebastián del Depto. de San Vicente”*, Universidad de El Salvador (UES).

#### **Cursos y Talleres**

- **Camacho Pico, Jaime Alberto** (1998) *“Incubación de Empresas de base Tecnológica y Parques Tecnológicos”*, XII Congreso Latinoamericano sobre el Espíritu Empresarial, Colombia.
- **Consejo Superior Universitario Centroamericano (SCUCA)**(2005) *“Tercer Plan Estratégico de la Confederación Universitaria Centroamericana (PIRESC III)”* pp. 30
- **Hernández Navarro, Miguel Angel.** (2000). *“Un enfoque sistémico para la incubación de empresas en México”*. I Seminario Internacional de la Red Motiva. 14 al 17 de noviembre. Mar del Plata (Argentina).
- **Jones Eluned,** (2006), Dynamics in Agribusiness, Programa de Fortalecimiento a la Competitividad en los Agronegocios, Unidad de Vinculación Universidad-Empresas, Universidad de El Salvador
- **Monds, Fabian** (1992). *“Policy for Innovation”* - Columbus Papers on University Managment. CRE - UNESCO.
- **Taller de Competencias Emprendedoras,** 2007, Programa de Fomento a la Empresariedad. FUNDAPYME, Unidad de Vinculación Universidad-Empresa 2006/2007.

- **Programa de Formación en Consultoría Empresarial (PROFOCE)**, (2007), Vinculación Universidad-Empresa, Facultad de Ciencias Económicas, UES
- **Unidad Territorial de Empleo, Desarrollo Local y Tecnológico (INTERUTEDLT's)**, *"TALLER PARA EL FOMENTO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA"*, España.

#### Artículos:

- **Brenes, Grettel.** (2000). "El Programa Emprendedor en el Instituto Tecnológico de Costa Rica". I Seminario Internacional de la Red Motiva. 14 al 17 de noviembre. Mar del Plata (Argentina)
- **Cerdán Ripoll, Carlos López.** (1999). "Distritos industriales: Experiencias de acción conjunta y cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria" Competitividad y Capacitación Integral (COCAI), México.
- **Hernández Navarro, Miguel Angel.** (2000). "Un enfoque sistémico para la incubación de empresas en México". I Seminario Internacional de la Red Motiva. 14 al 17 de noviembre. Mar del Plata (Argentina)
- **Leiva, Juan Carlos.** (2000). "Un sistema universitario de apoyo al espíritu emprendedor: La experiencia del Instituto Tecnológico de Costa Rica". I Seminario Internacional de la Red Motiva. 14 al 17 de noviembre. Mar del Plata (Argentina)
- **Programa Centroamericano de Formación de Emprendedores**, (2005) "Municipio Emprendedor", Organización de Estados Iberoamericanos, El Salvador.
- **Proyección de la población de El Salvador 2025 DIGESTYC.** Segunda edición noviembre de 2001. San Salvador. Departamento de impresiones Dirección General de Estadísticas y Censos.

**Monografías:**

- Monografía Municipio de San Sebastián (2004)

**Sitios Web:**

<http://cmportal.itesm.mx/wps/portal>

<http://www.elsalvador.com/>

<http://www.emprendetec.com/>

<http://www.esen.edu.sv/>

[http://www.iniciativacid.org/noticias.asp?liste\\_id=841](http://www.iniciativacid.org/noticias.asp?liste_id=841)

<http://www.itcr.ac.cr/>

<http://www.laprensagrafica.com/portada/default.asp>

<http://www.machacal.com/>

<http://web.mit.edu/>

<http://www.ocri.ca/>

<http://www.sansebastiansv.com/>

<http://virtual.ues.edu.sv/>

<http://www.uninova.org/>

<http://www.vinculacionuniversidadempresa.org.sv/>

**Direcciones de Correo de los Autores:**

- [galileo.romero@gmail.com](mailto:galileo.romero@gmail.com), [galileo@cempreagro.org](mailto:galileo@cempreagro.org)
- [marvinsiguenza@gmail.com](mailto:marvinsiguenza@gmail.com)
- [yeseniaecheverri@yahoo.com](mailto:yeseniaecheverri@yahoo.com)

## 5. GLOSARIO

**Desventaja Competitiva:** Las acciones de la compañía que no crean valor económico.

**Emprendedor:** (1) El que aplica su talento creador e innovador para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente. (2) Un emprendedor es alguien que se ocupa de llevar adelante un emprendimiento. Un emprendimiento es el proceso de iniciación de una aventura empresarial, la organización de los recursos necesarios y el asumir riesgos y recompensas asociados.

**Empresario:** Es quien organiza, gestiona y asume el riesgo que implica la puesta en marcha de un proyecto productivo y que combina o administra efectivamente los talentos humanos y los recursos físicos, productivos, tecnológicos y financieros de una organización empresarial con el fin de sacarla adelante.

**Entrepreneur:** Es el emprendedor que crea su propia empresa o desarrolla su propio emprendimiento. Lo que quiere decir que el innova, crea y para su desarrollo personal.

**Espíritu Emprendedor:** El espíritu emprendedor está presente en una persona cuando busca la excelencia de su desempeño, trata de innovar y establece metas a largo plazo.

**Estrategias de Diferenciación:** estrategia en donde la compañía intenta singularizarse por su oferta de productos dentro de su industria en formas que sean ampliamente apreciadas por los clientes, implicando ser única en lo referente a productos o servicios dentro de la misma, en dimensiones que sean sumamente apreciadas por los compradores. Las fuentes de diferenciación pueden ser: alta calidad, servicio extraordinario, diseño novedoso, capacidad tecnológica, o una imagen de marca inusualmente positiva

**Estrategias:** Son los medios por los cuales la empresa logra su misión y objetivos

**Formación de Emprendedores:** Parte del proceso emprendedor que aborda los aspectos relacionados con la educación, capacitación y entrenamiento necesarios para que personas con espíritu emprendedor puedan llevar adelante, con mínimo riesgo una aventura empresarial

**Formación de Formadores:** Para que el conocimiento sea principal impulsor del proceso de creación de empresas innovadoras, el proceso emprendedor deberá, también, incorporar innovaciones en la formación de los docentes, la metodología y los contenidos formativos.

**Incubadora de Empresas:** (1) Espacio o ambiente en el cual una nueva empresa de riesgo puede alojarse y tener acceso a herramientas, relaciones y recursos necesarios para fortalecer su crecimiento y desarrollar su capacidad para sobrevivir en mercados competitivos. Su función específica es gestionar y ejecutar acciones locales que fortalezcan el proceso emprendedor. (2) Un espacio o ambiente en el cual una nueva empresa de riesgo pueda alojarse y tener acceso a, herramientas, recursos y relaciones necesarios para fortalecer su crecimiento y desarrollar su capacidad para sobrevivir en mercados competitivos.

**Intrapreneur:** Son los emprendedores que aplican su talento dentro de la empresa en otras palabras todo su potencial innovador lo utilizan para a favor de la empresa para la cual trabajan.

**Misión:** El propósito fundamental de una unidad económica y los objetivos a largo plazo.

**Motivaciones para emprender:** Conjunto de motivos por los cuales una persona estaría dispuesta a realizar el acto de emprender. Las motivaciones pueden ser verdaderas o falsas.

**Obstáculos para emprender:** Conjunto de barreras visibles (reales como el dinero, el conocimiento, la experiencia) y barreras invisibles (mentales como la dependencia, la pereza, el miedo) que las personas identifican como limitantes del acto de emprender.

**Parque o Polo Tecnológico:** Es un ámbito para albergar compañías comprometidas en la aplicación comercial de la alta tecnología, con actividades que incluyen la investigación, el desarrollo, la producción, las ventas y los servicios.

**Perfil emprendedor:** Características, habilidades, conocimientos y actitudes de las personas que le permiten llevar a cabo determinado proceso emprendedor con coherencia.

**Plan de Negocios:** Es un documento dispuesto con la finalidad de describir las metas del negocio y las que el empresario se ha propuesto. Se elabora por escrito siguiendo un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar, tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizar los recursos de que dispone la organización, procurando el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo se establecen los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

**Plataforma para Emprender:** Conjunto de reflexiones y acciones específicas que realizan los emprendedores, previo al proceso de crear una nueva empresa y que le permiten determinar las necesidades iniciales para acometer el proceso emprendedor: sus finanzas personales, sus contactos y la administración de su tiempo.

**Políticas:** las acciones tomadas por una empresa para implementar las estrategias

**Proceso Emprendedor:** (1) Actividades ordenadas y conscientes que realizan los emprendedores con el fin de llevar a buen término el proceso de creación de una nueva empresa. (2) Brinda un marco consistente por el cual emprendedores, empresas, universidades y estado son parte de un mismo subsistema, en el que todos interactúan entre sí y resultan mutuamente dependientes. Se inicia con gente e ideas, continúa la materialización de un emprendimiento y finaliza con una empresa exitosa.

**Programa Emprendedor:** Es aquel plan creado con la finalidad de integrar a diferentes actores para la consecución de actividades orientadas a: fomentar la cultura emprendedora; diseño, desarrollo e implementación de planes de negocio y el seguimiento para la sostenibilidad de tales esfuerzos con el único objetivo de crear nuevas empresas como alternativa a las necesidades de empleo en un lugar específico.

**Rasgos del emprendedor:** Características del carácter de los emprendedores que han logrado acometer con éxito un proceso emprendedor que les ha permitido crear una empresa y sostenerla en el tiempo.

**Razones para Emprender:** Argumentos claros y precisos con los que una persona acomete el acto de emprender con decisión y voluntad.

## 6. ANEXOS



*"Artesana del Municipio Hilando"*

---

**ANEXO No. 1**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES DE PROGRAMAS EMPRENDEDORES**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENTREVISTA DIRIGIDA REPRESENTANTES DE PROGRAMAS EMPRENDEDORES

---

**Objetivos:**

- a. Sistematizar la Información proveniente de la experiencia de programas que actualmente se están ejecutando y los que se han ejecutado en el país.
- b. Determinar el impacto que tienen los Programas Emprendedores en el desarrollo económico y como estos influyen en la disminución del desempleo.
- c. Definir las claves del éxito de programas emprendedores y retomar aquellos elementos que puedan ser incorporados en la Propuesta de Investigación.

*Antes de Empezar:*

Explicar al entrevistado que al principio se harán preguntas acerca de cómo percibe el funcionamiento de Programas Emprendedores en general, instando a que no particularice en el Programa que el entrevistado representa, al final de esta ronda de preguntas, se harán las preguntas específicas referentes al Programa en el que se desempeña, se tratará de hacer conciencia en que la información que se adquiriera será únicamente con fines académicos.

**Preguntas Generales:**

1. ¿Cuál es su opinión en general sobre los Programas Emprendedores que se ejecutan en el Salvador?
2. ¿Cuál considera que es el principal reto de un Programa de Emprendedores?
3. ¿Estaría de acuerdo en que se hicieran cambios en el país para facilitar el funcionamiento de los Programas Emprendedores? ¿Por qué?
4. Si está de acuerdo ¿Cuáles cambios piensa que son necesarios?
5. ¿Cree que todos los salvadoreños tienen oportunidades reales de participar de Programas Emprendedores que existen en el país?

## **Preguntas Específicas:**

### **a. De los lineamientos**

- ¿Cuál es para usted el principal objetivo del Programa Emprendedor al que usted forma parte?
- ¿Cuáles son las principales metas que se han proyectado en su programa?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas de su Programa Emprendedor?
- ¿Cuáles han sido las principales dificultades a las que han tenido que enfrentarse en la búsqueda de sus objetivos?
- ¿Cuáles son los principales retos del Programa Emprendedor que representa para el futuro?
- ¿Cuál es el porcentaje de deserción en su Programa Emprendedor?, ¿A que atribuye esto? (No aplica si no se lleva registro de esta información)

### **b. Alianzas Estratégicas**

- ¿Realiza alianzas estratégicas con otras instituciones para facilitar el apoyo a los Emprendedores?
- Si realiza alianzas ¿Qué tipo de alianzas realiza?, búsqueda de apoyo técnico, socios estratégicos, mentores, financiamiento al Programa, financiamiento a Emprendedores
- ¿Ha logrado transferencias científico-tecnológicas con la utilización de estas alianzas estratégicas? Si o No ¿Cuáles?

### **c. De los Emprendedores Involucrados**

- ¿A quienes está dirigido el Programa Emprendedor?
- ¿Cuáles son los procesos a los que se someten los emprendedores dentro de su programa?

### **d. Procedimientos**

- ¿Hay algún procedimiento de evaluación de las actitudes emprendedoras a los candidatos del Programa (Diagnóstico del perfil Emprendedor)?
- ¿Realiza alguna sensibilización o reforzamiento de las Competencias Emprendedoras?

**e. Desarrollo de Plan de Negocios**

- ¿Cuál es el producto final del Plan de Negocios que desarrollan los Emprendedores incorporados al programa?
- ¿Podría explicar en que consiste la metodología que utiliza para la enseñanza de los Planes de Negocios?

**f. Incubación de Empresas**

- ¿Cuenta su Programa Emprendedor con un modelo de Incubación de Empresas?
- ¿Podría describir brevemente el modelo de incubación de empresas que contiene su programa emprendedor?
- ¿Considera importante la incorporación de modelos de incubación de empresas en los Programas Emprendedores?
- ¿Cuál cree que es el paso más crucial en el proceso de incubación de empresas?
- ¿Cuál es el papel de los mentores empresariales?
- ¿Cómo logran impulsar las destrezas empresariales con la mentoría y/o asesoría empresarial?

**g. Concursos y Capital Semilla**

- Algunos Programas Emprendedores someten a competencia “Capital Semilla” para los emprendedores inscritos ¿Cómo considera que impacta esto en el desarrollo del Programa?

**h. Resultados**

- ¿Realizan una medición de impacto o resultados del Programa Emprendedor?
- Si realiza una medición de impacto o resultados del Programa Emprendedor, ¿En qué medida se ha contribuido a la creación de empleos?
- ¿Cuáles han sido los elementos o claves del éxito para su Programa Emprendedor?
- ¿En qué medida se han cumplido las metas y objetivos de su Programa emprendedor?

**ANEXO No. 2**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA A INSTITUCIONES QUE APOYEN A EMPRENDEDORES Y/O**  
**PROGRAMAS EMPRENDEDORES**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENTREVISTA DIRIGIDA A INSTITUCIONES QUE APOYEN A EMPRENDEDORES Y/O PROGRAMAS  
EMPRENDEDORES

---

**Objetivos:**

- Identificar Instituciones que contribuyen al desarrollo Local del municipio de San Sebastián.
- Conocer que tipo de trabajo están llevando a cabo en el municipio.
- Determinar que tipo cultura emprendedora se fomenta en dichas instituciones.
- Considerar la opinión de las instituciones entrevistadas para el desarrollo del diseño del Programa Emprendedor.

**PREGUNTAS**

- 1) ¿Qué visualiza el desarrollo Económico y social del Municipio de san Sebastián en la actualidad?
- 2) ¿Qué actividades ha identificado que generan mayores ingresos al municipio?
- 3) ¿Ha participado en alguna actividad que busca el desarrollo del municipio y de que manera lo ha hecho? (En el marco de la Responsabilidad Social Empresarial)
- 4) ¿Considera que en el Municipio existen personas con capacidades para iniciar su propio negocio?
- 5) ¿Estaría dispuesto a apoyar a personas con deseo de crear su propia empresa?(De qué forma lo haría)
- 6) ¿Existen factores que vuelven atractivo al municipio para la creación de empresas?
- 7) ¿Conoce el significado de la palabra Emprendedurismo?
- 8) ¿Considera que en San Sebastián se desarrolla el Emprendedurismo?
- 9) ¿Considera que a nivel de educación formal se fomenta la cultura emprendedora en el municipio?

- 10) ¿Qué tipo de factores influyen en el desarrollo de la educación emprendedora en los habitantes del municipio?
- 11) ¿Considera que los niveles de educación en el municipio son los necesarios para el desarrollo mental y creativo de los habitantes?
- 12) ¿Sabe si se han realizado ferias emprendedoras en el Municipio?
- 13) ¿Ha participado en alguna de ellas?
- 14) ¿Qué son los sectores económicos que impulsan el desarrollo del municipio?
- 15) ¿Considera que Sebastián cuenta con los recursos necesarios para el fomento del emprendedurismo?
- 16) ¿Ha escuchado hablar de programas emprendedores?
- 17) ¿Implementan o han implementado proyectos enfocados en este tipo de programas?
- 18) ¿Estaría dispuesto a apoyar programas que fomenten la creación de empresas en el municipio?
- 19) Si lo haría que tipo de apoyo les diera.
- 20) ¿Qué determina su apoyo a una propuesta emprendedora?

**ANEXO No. 3**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN

---

**Objetivo de la Encuesta:** Determinar las actitudes emprendedoras de los habitantes del municipio de San Sebastián.

**1. ¿Reside usted en el Municipio de San Sebastián?**

- Si  
 No

Si su respuesta fue no, gracias, la encuesta ha terminado

**2. ¿Cuál es su género?**

- Masculino  
 Femenino

**3. ¿Cuál es su último grado académico alcanzado?**

- Primer Ciclo  
 Segundo Ciclo  
 Tercer Ciclo  
 Bachillerato  
 Estudiante Universitario  
 Graduado Universitario  
 Estudiante de Post Grado

**4. ¿Cuál es su edad?**

- Menos de 18 años  
 Entre 18 y 20 años  
 Entre 21 y 27 años  
 Entre 28 y 35 años  
 Mayor de 35 años

Si su respuesta fue menos de 18 años o mayor de 35, gracias, la encuesta ha terminado

**5. ¿Cuál es su situación laboral actual?**

- Empleado  
 Desempleado  
 Negocio propio  
 Otro: \_\_\_\_\_

**6. ¿Considera que en el municipio hay fuentes de empleo suficientes?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo

**7. ¿Las empresas generadoras de empleo que existen en el municipio cumplen las expectativas de la población?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo

**8. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se ajusta más a su forma de pensar?**

- “Quiero irme a los Estados Unidos a trabajar, sólo así obtendré los ingresos que necesito”
- “Deseo obtener un buen empleo, en el que se remunere justamente mi trabajo”
- “Quiero obtener un empleo, luego quiero fundar mi propio negocio”
- “Mi meta principal en la vida es obtener independencia laboral, y sólo la conseguiré creando mi propia empresa”

**9. ¿Conoce a personas que han iniciado su empresa?**

- Si
- No

**10. En general, ¿Qué impresión tiene de las personas que ponen su propia empresa?**

- “Lo hacen porque no tienen otras oportunidades”
- “Me son indiferentes”
- “Quisiera hacer lo que ellos hacen”
- “Son personas exitosas”
- Otra: \_\_\_\_\_

**11. ¿Considera que el obtener un empleo es la forma más conveniente para generarse ingresos?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo

**12. ¿Ha pensado en iniciar su propio negocio?**

- Por el momento estoy ocupado(a) en otras actividades
- Lo he pensado, pero hasta ahí
- Ya lo hice, lo intenté, pero desistí
- Actualmente tengo mi propio negocio

Si su respuesta es “a”, pasar a la pregunta 12

**13. ¿Estaría en la disposición de trabajar para que su idea de negocio se haga realidad o desarrollar el negocio que ya tiene?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo

**14. ¿Cuál de los siguientes factores considera necesario para la creación o desarrollo de su negocio?**

- Obtener dinero en préstamo para iniciar el negocio
- Conocer bien sobre lo que es el negocio
- Identificar bien si existen compradores para el producto que voy a vender
- Recibir asesoría para administrar bien el negocio
- Planificar bien lo que va a ser el negocio que voy a poner
- Otro: \_\_\_\_\_

**15. ¿Cuáles son las principales barreras que le impiden iniciar su negocio?**

- Falta de dinero
- Tener poca iniciativa
- Tengo miedo a perder lo que invierta si el negocio no funciona
- Necesitaría que alguien me asesore sobre ¿Cómo poner mi negocio?
- Otra: \_\_\_\_\_

**16. ¿Cómo valora el proceso de crear una nueva empresa?**

- Como una buena experiencia
- Complicado
- Interesante, pero no cuento con los recursos para desarrollarlo
- Necesito asesoría

**17. ¿Considera necesaria la ayuda para echar a andar su idea de negocio?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo

**18. ¿Esta de acuerdo que las capacitaciones son un elemento clave para el desarrollo de un nuevo negocio?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo

**19. De las siguientes ayudas para crear su negocio, ¿cuáles considera como las más importantes?**

- Asesoramiento sobre que negocio poner
- Asesoramiento para administrar mejor el negocio
- Asesorías Legales y Contables
- Ayuda en la búsqueda de financiamiento
- Enseñanza en temas relacionados a planificación y organización de mi idea de negocio.
- Otra: \_\_\_\_\_

**20. Si contribuye a la creación de nuevas empresas ¿Cree poder incidir en la disminución del desempleo?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo

**21. ¿Cree que otras personas del municipio puedan asociarse con usted para crear una empresa?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo

**22. ¿Estaría dispuesto(a) a participar en un programa dentro del municipio de San Sebastián, que apoye ideas de negocio para potenciarlas hasta crear una nueva empresa?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo

**23. ¿Estaría dispuesto a ser parte de las actividades y responsabilidades que implique la creación de un nuevo negocio?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo

**24. ¿Cree que necesita aprender a desarrollar un plan de negocios?** Dado que la mayoría de los bancos no apoyan financieramente nuevas ideas de negocio, sin embargo algunos lo hacen para aquellas en las que pueden estimar ganancias potenciales de ese negocio, lo cual se logra elaborando un plan de negocios.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo

**25. ¿Estaría dispuesto a contribuir al Programa Emprendedor con un aporte económico simbólico?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo

**26. El tema del “emprendedurismo” esta muy ligado a la creación de empresas, ¿Considera necesario aprender sobre dicho tema?**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo

## ANEXO No.4 RESULTADO DE LA ENCUESTA PARA LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO

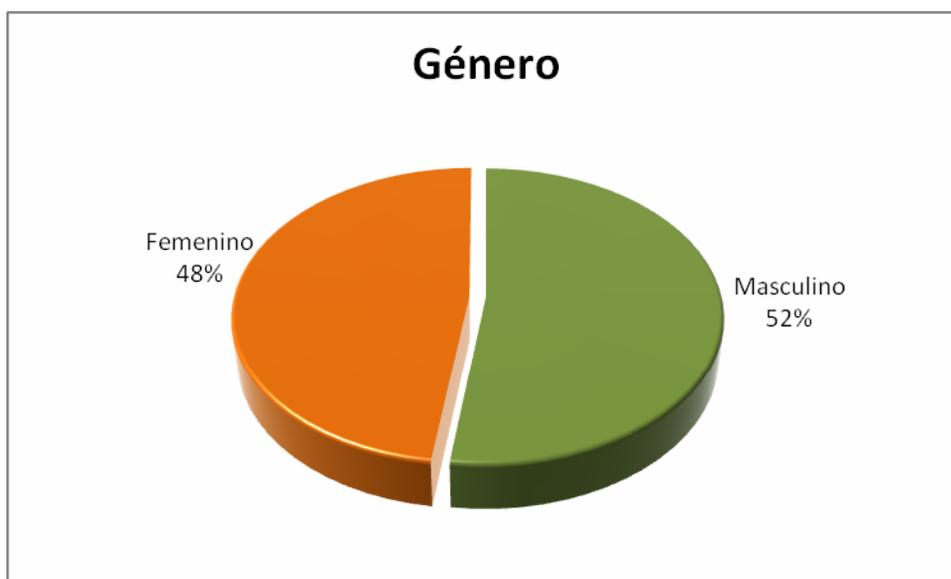
**Objetivo de la Encuesta:** Determinar las actitudes emprendedoras de los habitantes del municipio de San Sebastián.

### 2. ¿Cuál es su género?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	61	52.1%
Femenino	56	47.9%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>117</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios:

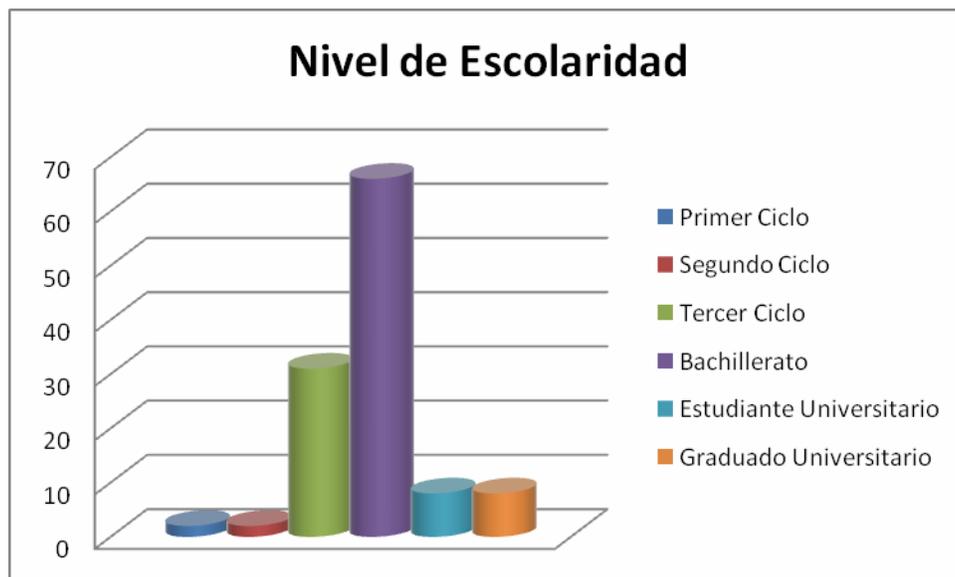
La investigación se aplicó tanto al Gênero Masculino como Femenino de estos un 52.1% corresponde a él gênero masculino, mientras que el resto 47.9% al femenino.

### 3. ¿Cuál es su nivel de estudios actual?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Primer Ciclo	2	1.7%
Segundo Ciclo	2	1.7%
Tercer Ciclo	31	26.5%
Bachillerato	66	56.4%
Estudiante Universitario	8	6.8%
Graduado Universitario	8	6.8%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>117</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios:

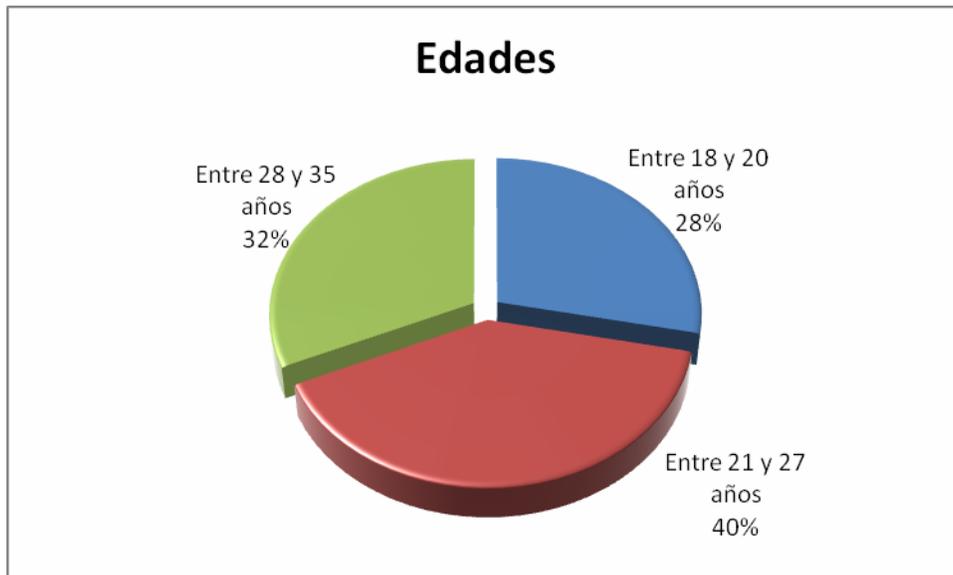
Lo anterior refleja la mayor parte de la población encuestada tiene estudios de Bachillerato con un 56.4%, En segundo lugar Tercer Ciclo abarca un 26.5% de la población, En un nivel inferior al porcentaje pero si mas preparados se encuentran Estudiantes Universitarios y Graduados con 6.8% para cada uno; Sin embargo, existe un 1.7% de la población que solo cuenta con estudios de Primero y Segundo Ciclo.

#### 4. ¿Cuál es su edad?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Entre 18 y 20 años	33	28.2%
Entre 21 y 27 años	47	40.2%
Entre 28 y 35 años	37	31.6%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>117</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios:

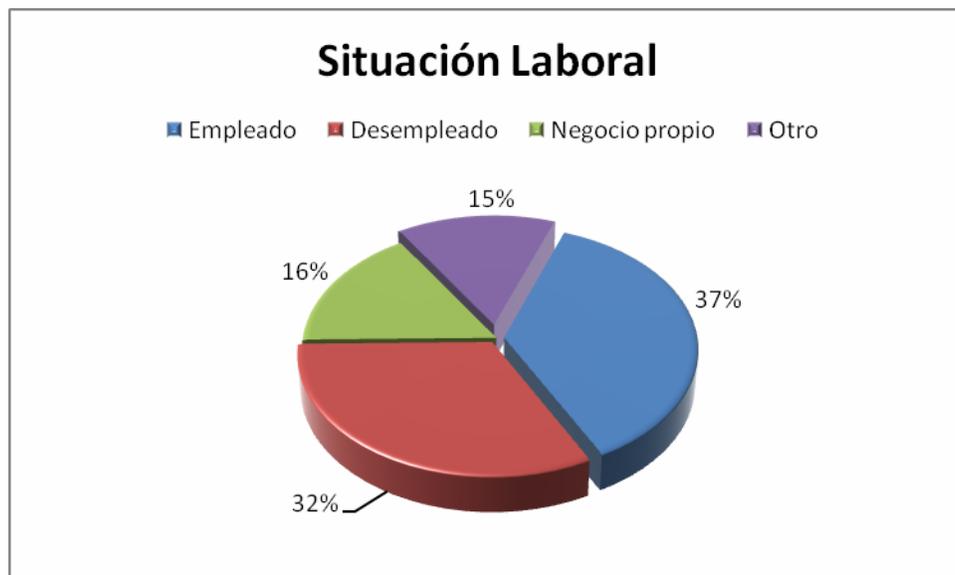
Las edades abarcadas dentro de la investigación incluyen de 18 hasta 35 años, de estas un 28.2% de la población sus edades oscilan alrededor de los 18 a 20 años. Mientras un segundo grupo con edades de 21 a 27 años ocupa un 40.2% y un 31.6% de la población sus edades son de los 28 hasta los 35 años.

## 5. ¿Cuál es su situación laboral actual?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Empleado	43	36.8%
Desempleado	38	32.5%
Negocio propio	19	16.2%
Otro	17	14.5%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>117</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios:

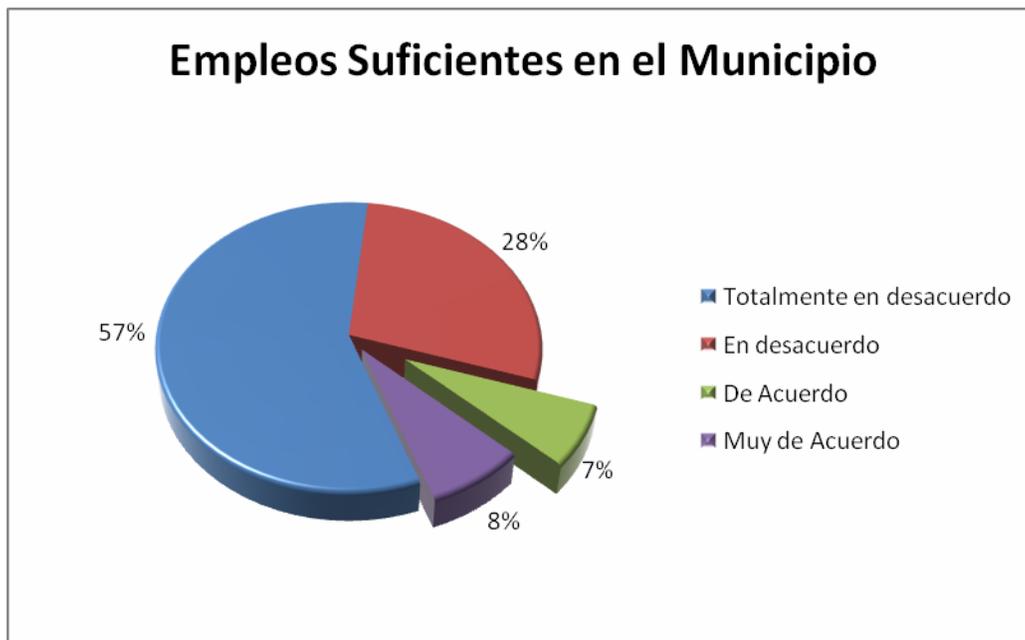
La grafica anterior nos muestra que existe un porcentaje mayor de personas Empleadas con un 36.8%, de la población utilizada, de forma muy similar y con porcentajes de 32.5% hay un grupo de personas Desempleadas. Mientras que las personas con Negocio propio se tienen en un 16.2% y un 14.5% de la población respondió dedicarse a otras actividades

## 6. ¿Considera que en el municipio hay fuentes de empleo suficientes?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	67	57.3%
En desacuerdo	33	28.2%
De Acuerdo	8	6.8%
Muy de Acuerdo	9	7.7%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>117</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios:

En la grafica se muestra en la opinión de los habitantes que un 57.3% de ellos nos dice que esta totalmente en desacuerdo que en el municipio hay fuentes de empleo suficientes; Un 28.2% opina que esta en desacuerdo, Un grupo menor con 6.8% opina que esta De acuerdo; Mientras que un pequeño grupo con un 7.7% esta Muy de Acuerdo.

7. ¿Las empresas generadoras de empleo que existen en el municipio cumplen las expectativas de la población?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	56	47.9%
En desacuerdo	34	29.1%
De Acuerdo	20	17.1%
Muy de Acuerdo	7	6.0%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>117</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios:

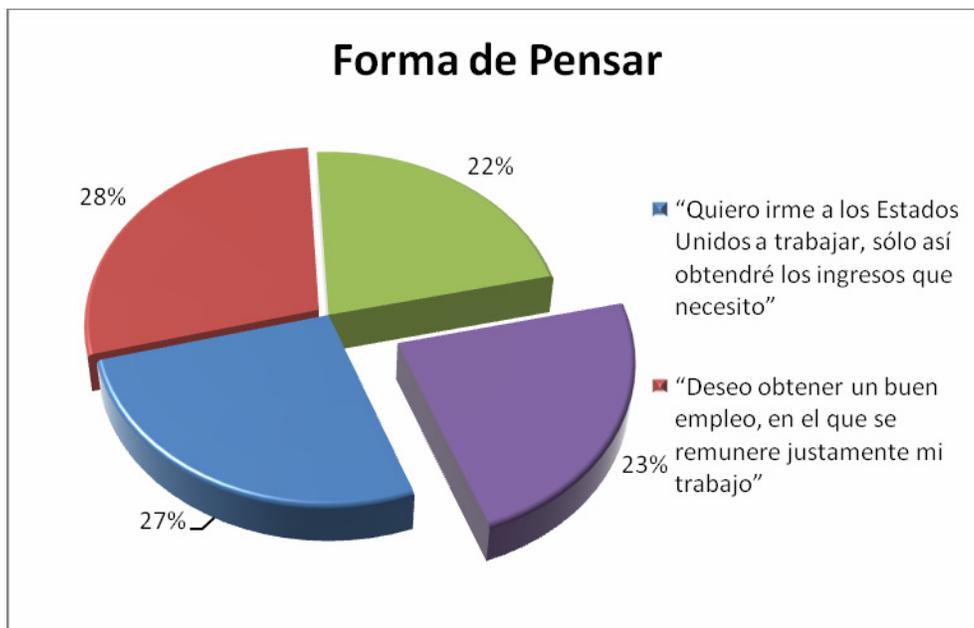
Lo anterior muestra que un 47.9% de la población opinan que en el municipio las empresas generadoras de empleo no cumplen las expectativas de la población con un total desacuerdo y un 29.1 En desacuerdo. Un porcentaje menor opina que si esta De acuerdo con un 17.1%; Mientras un 6.0% esta Muy de Acuerdo.

## 8. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se ajusta más a su forma de pensar?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
“Quiero irme a los Estados Unidos a trabajar, sólo así obtendré los ingresos que necesito”	31	26.5%
“Deseo obtener un buen empleo, en el que se remunere justamente mi trabajo”	33	28.2%
“Quiero obtener un empleo, luego quiero fundar mi propio negocio”	26	22.2%
“Mi meta principal en la vida es obtener independencia laboral, y sólo la conseguiré creando mi propia empresa”	27	23.1%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>117</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



### Comentarios

Un 26.5% es de la opinión que se quiere ir a los Estados Unidos a trabajar porque solo así obtendré los ingresos que necesita. El 28.29% Desea obtener un buen empleo, el que se remunere justamente su trabajo. Un 22.2% dice querer obtener un empleo, para luego fundar su propio negocio. Mientras que un 23.1% de la población es de la opinión que su meta principal en la vida es obtener independencia laboral y esto lo conseguirá creando su propia empresa.

## 9. ¿Conoce a personas que han iniciado su empresa?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	68	58.1%
No	49	41.9%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>117</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios

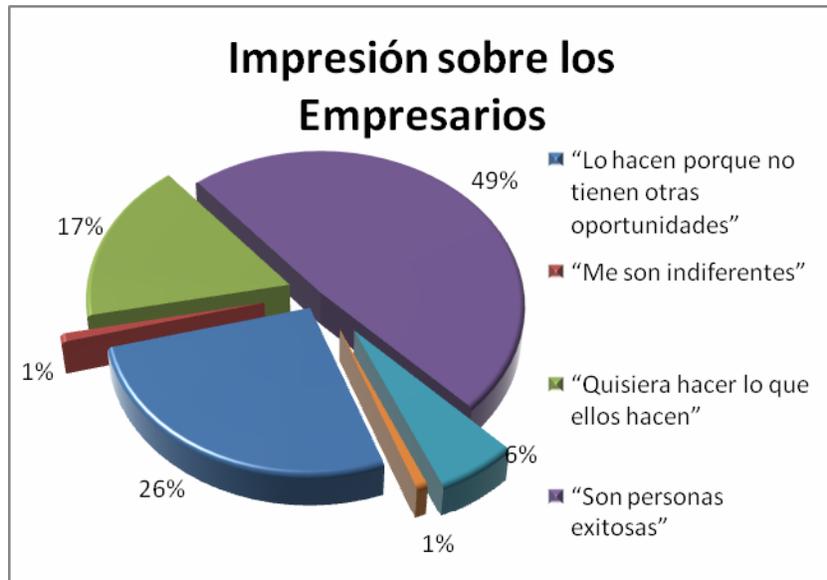
La opinión de los encuestados responde en un 58.1% que si conoce a personas que han iniciado su propio negocio y un 41.9% no ha conocido a alguien.

## 10. En general, ¿Qué impresión tiene de las personas que ponen su propia empresa?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
“Lo hacen porque no tienen otras oportunidades”	31	26.5%
“Me son indiferentes”	1	0.9%
“Quisiera hacer lo que ellos hacen”	20	17.1%
“Son personas exitosas”	57	48.7%
Otra	7	6.0%
No Responde	1	0.9%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>117</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios

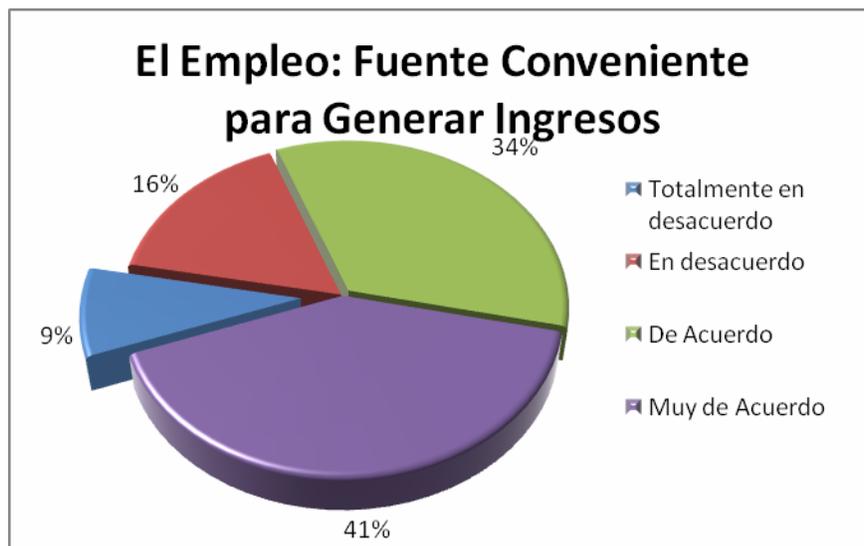
El 48.7% de la población opina que las personas que ponen su propia empresa Son personas exitosas. El 26.5% de la población dice que Lo hacen porque no tienen otras oportunidades. Un 17.1% Quisiera hacer lo que ellos hacen. Muy diferentes opiniones tienen un 6% de la población con respecto a estas personas. Un grupo muy pequeño pero no menos aislado son los que les es indiferente estas personas con un 0.9%; A demás con un porcentaje igual a este ultimo están las personas que no respondieron.

11. ¿Considera que el obtener un empleo es la forma más conveniente para generarse ingresos?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	10	8.5%
En desacuerdo	19	16.2%
De Acuerdo	40	34.2%
Muy de Acuerdo	48	41.0%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>117</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios

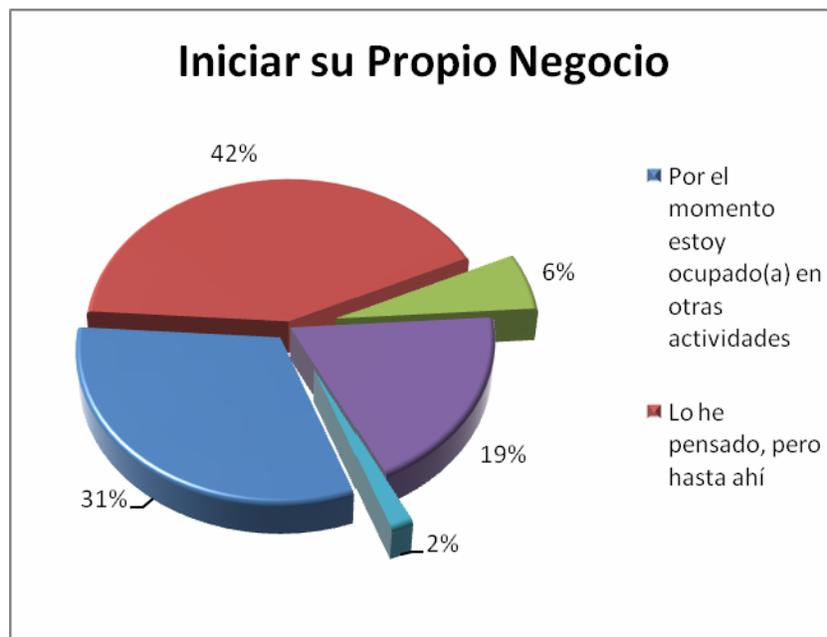
En forma ascendente con un 41.0% las personas responde a estar Muy de Acuerdo que el obtener un empleo es la forma más conveniente para generarse ingresos. Un 34.2% esta De Acuerdo, con el 16.2% las personas que están En desacuerdo y un 8.5% en Total Desacuerdo.

## 12. ¿Ha pensado en iniciar su propio negocio?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Por el momento estoy ocupado(a) en otras actividades	37	31.6%
Lo he pensado, pero hasta ahí	49	41.9%
Ya lo hice, lo intenté, pero desistí	7	6.0%
Actualmente tengo mi propio negocio	22	18.8%
NS / NR	2	1.7%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>117</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios

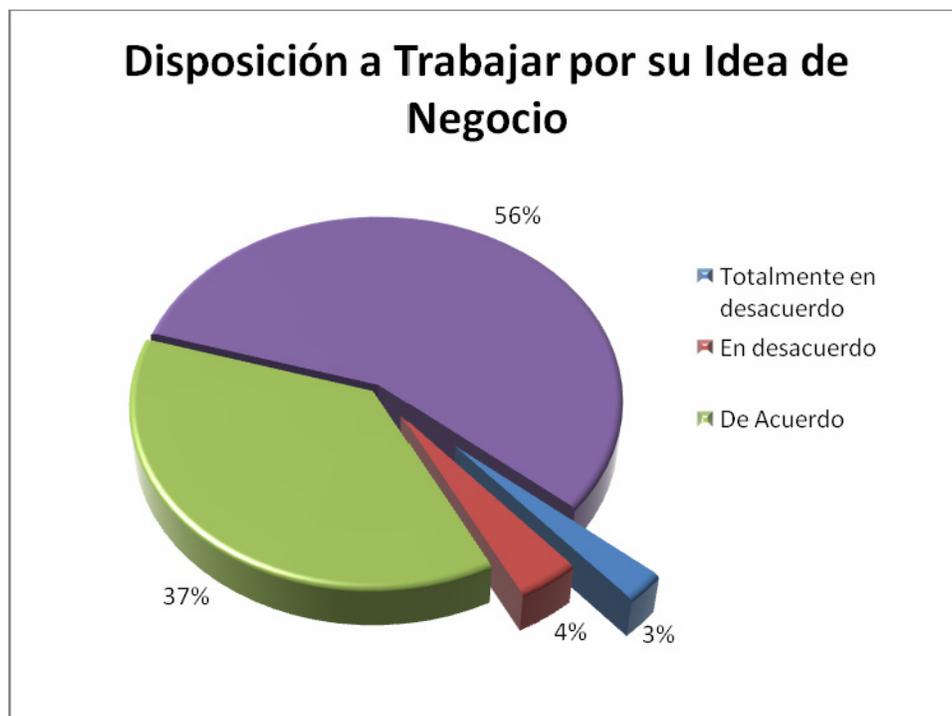
Al preguntarle a las personas han pensando en iniciar su propio negocio un 31.6% responde que por el momento esta ocupado en otras actividades, un porcentaje mayor con 41.9% opina que Lo ha pensado, pero hasta ahí, Otros mencionan en un 6.0% que ya lo hicieron, lo intentaron, pero desistieron. En un 18.8% mencionan que actualmente tienen su propio negocio; Mientras que un 1.7% no supo dar una respuesta.

13. ¿Estaría en la disposición de trabajar para que su idea de negocio se haga realidad o desarrollar el negocio que ya tiene?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	2	2.6%
En desacuerdo	3	3.8%
De Acuerdo	29	37.2%
Muy de Acuerdo	44	56.4%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios

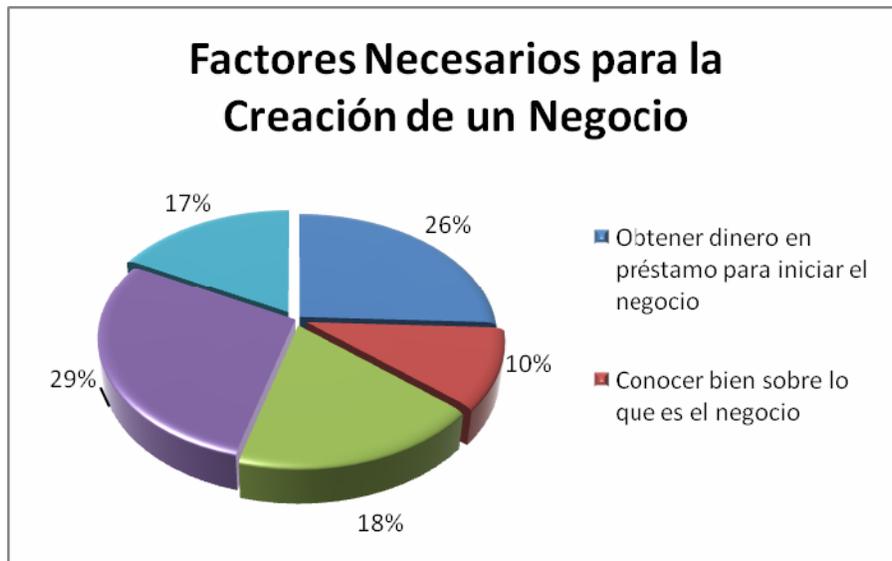
Un 37.2% esta De acuerdo y a un nivel muy inferior hay un 3.8% de los encuestados que están En Desacuerdo con la propuesta; De igual forma, un 2.6% en Total Desacuerdo.

14. ¿Cuál de los siguientes factores considera necesario para la creación o desarrollo de su negocio?

Tabla de Frecuencias:

Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	Porcentaje sobre Total	Porcentaje sobre Muestra
Obtener dinero en préstamo para iniciar el negocio	27	25.7%	34.6%
Conocer bien sobre lo que es el negocio	11	10.5%	14.1%
Identificar bien si existen compradores para el producto que voy a vender	19	18.1%	24.4%
Recibir asesoría para administrar bien el negocio	30	28.6%	38.5%
Planificar bien lo que va a ser el negocio que voy a poner	18	17.1%	23.1%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>105</b>	<b>100.0%</b>	<b>134.6%</b>
<b>Total Muestra</b>	<b>78</b>		

Gráfico:



Comentarios:

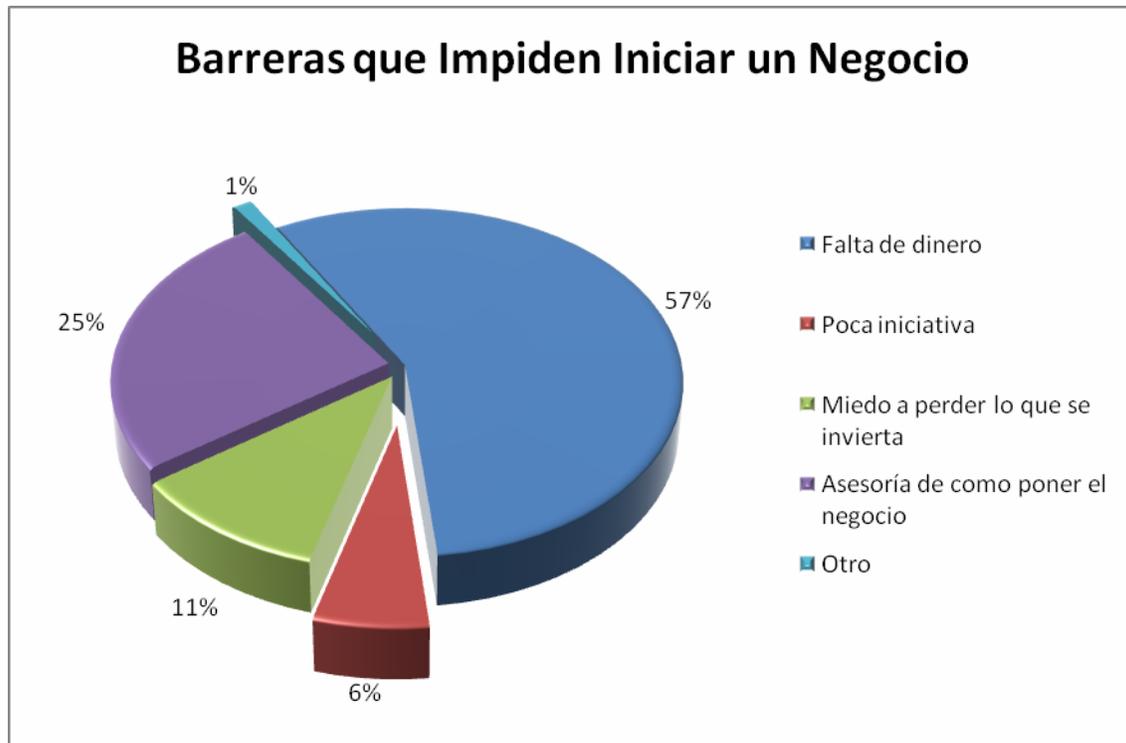
De mayor a Menor el grafico anterior muestra que un 38.5% de los encuestados opina que Recibir asesoría para administrar bien el negocio es uno de los factores que consideran necesario para la creación o desarrollo de su negocio. Un 34.6% responde que el Obtener dinero en préstamo para iniciar el negocio. El 24.4% Piensan que lo mejor es Identificar bien si existen compradores para el producto que se va a vender; Mientras que un 23.1% El planificar bien lo que va hacer el negocio que se va a poner y el 14.1% menciona el conocer bien sobre lo que es el negocio.

### 15. ¿Cuáles son las principales barreras que le impiden iniciar su negocio?

Tabla de Frecuencias:

Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	Porcentaje sobre Total	Porcentaje sobre Muestra
Falta de dinero	47	56.6%	60.3%
Poca iniciativa	5	6.0%	6.4%
Miedo a perder lo que se invierta	9	10.8%	11.5%
Asesoría de como poner el negocio	21	25.3%	26.9%
Otro	1	1.2%	1.3%
<b>Total frecuencias</b>	<b>83</b>	<b>100.0%</b>	<b>106.4%</b>
<b>Total Muestra</b>	<b>78</b>		

Gráfico:



Comentarios

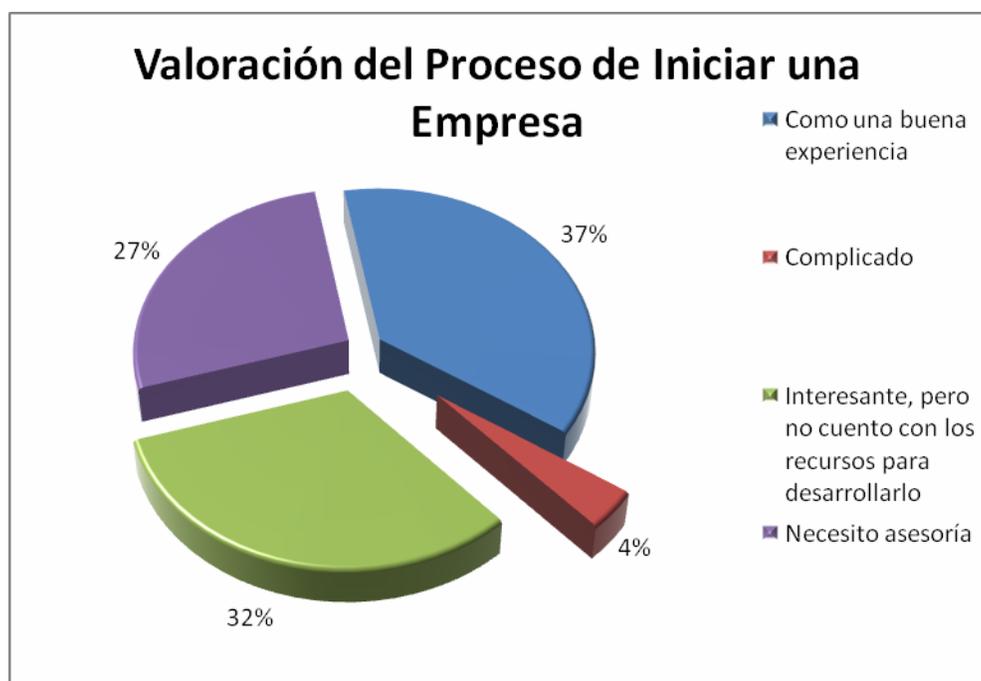
Lo anterior muestra que las principales barreras que impiden a los habitantes del Municipio de San Sebastián iniciar su negocio son en una escala de mayor a menor, la falta de dinero con un 60.3% seguido con un 26.9% la asesoría de cómo poner un negocio. Un 11.5% tiene miedo a perder lo que se invierte. Sin faltar un 6.4% de la población con poca iniciativa para iniciar un negocio y bajo porcentaje que menciona otras barreras por las cuales no inicia su negocio esta última con un 1.3%.

## 16. ¿Cómo valora el proceso de crear una nueva empresa?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Como una buena experiencia	29	37.2%
Complicado	3	3.8%
Interesante, pero no cuento con los recursos para desarrollarlo	25	32.1%
Necesito asesoría	21	26.9%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



### Comentarios

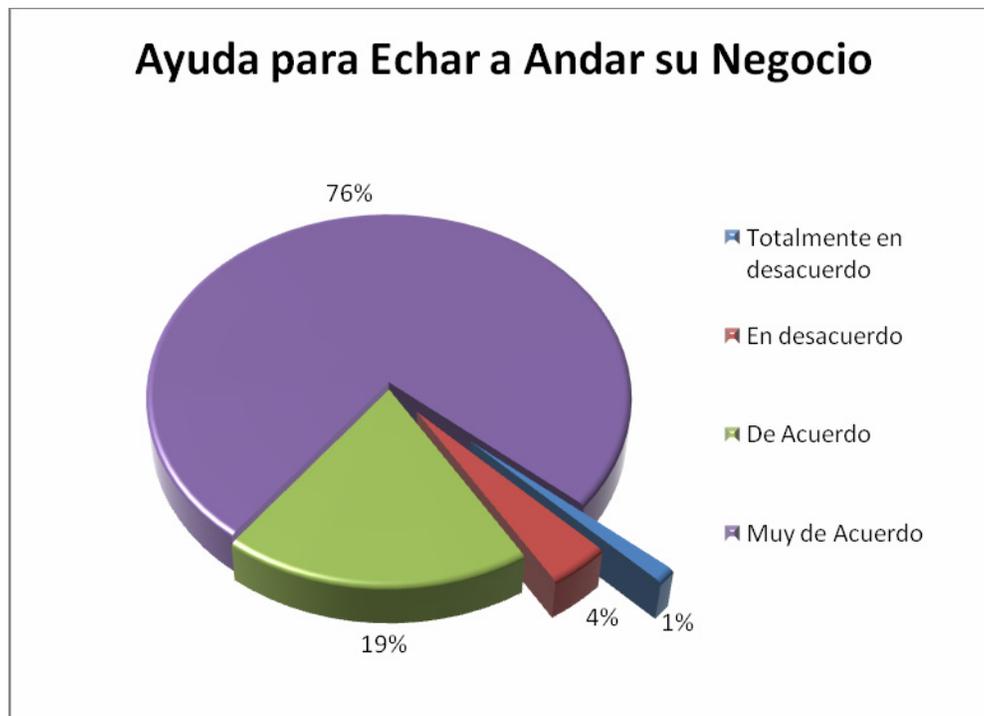
Los datos anteriores muestran el valor que estiman los habitantes del municipio al proceso de crear una nueva empresa encontrando un 37.2% que lo ve como una buena experiencia. Un 32.1% lo considera Interesante, pero cuenta con los recursos para desarrollarlo, otro 26.9% piensa que se necesita asesoría y un 3.8% ve el proceso como Complicado

### 17. ¿Considera necesaria la ayuda para echar a andar su idea de negocio?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	1	1.3%
En desacuerdo	3	3.8%
De Acuerdo	15	19.2%
Muy de Acuerdo	59	75.6%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios

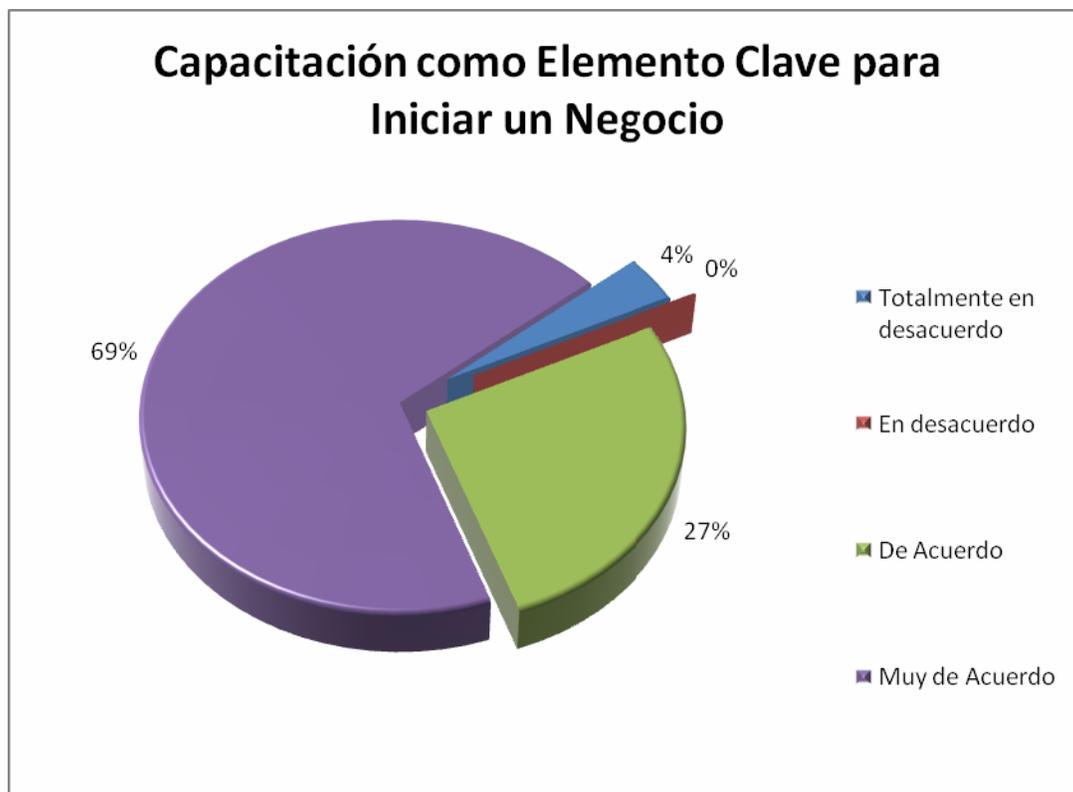
Lo anterior muestra como la mayor parte de la población Considera necesaria la ayuda para su Idea de Negocio dado que un 75.6% esta Muy De acuerdo y un 19.2% de los encuestados De Acuerdo. Todo lo contrario con un 3.8% En Desacuerdo junto con un 1.3% en Total Desacuerdo.

18. ¿Esta de acuerdo que las capacitaciones son un elemento clave para el desarrollo de un nuevo negocio?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	3	3.8%
En desacuerdo	0	0.0%
De Acuerdo	21	26.9%
Muy de Acuerdo	54	69.2%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios

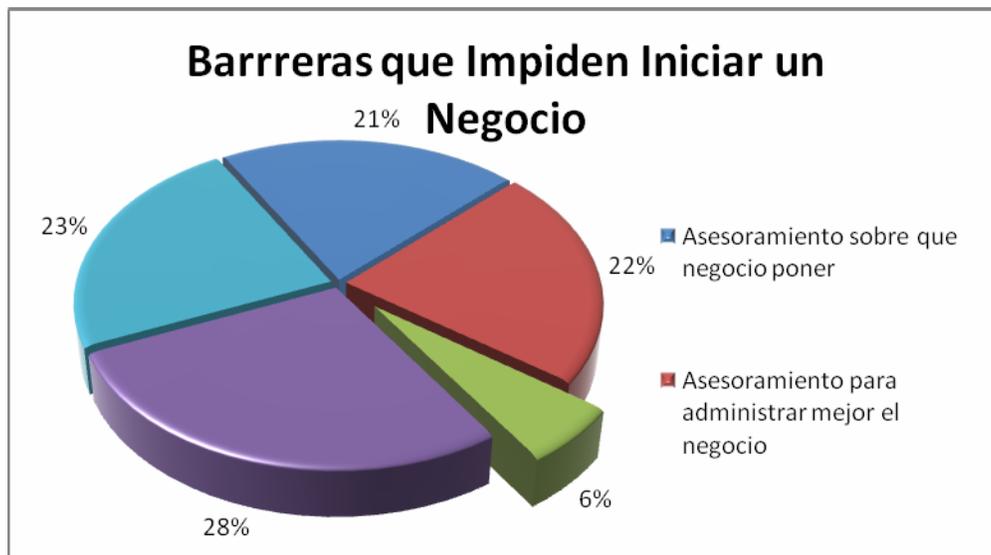
El gráfico anterior muestra como la población en forma casi general y mutua se refieren a estar Muy De Acuerdo que las capacitaciones son un elemento clave para el desarrollo de un nuevo negocio con un 69.2% y un 26.9% estar De Acuerdo. Por otra parte existe un mínimo de opiniones que están en Total Desacuerdo con un 3.8%.

**19. De las siguientes ayudas para crear su negocio, ¿cuáles considera como las más importantes?**

Tabla de Frecuencias:

Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	Porcentaje sobre Total	Porcentaje sobre Muestra
Asesoramiento sobre que negocio poner	22	21.2%	28.2%
Asesoramiento para administrar mejor el negocio	23	22.1%	29.5%
Asesorías Legales y Contables	6	5.8%	7.7%
Ayuda en la búsqueda de financiamiento	29	27.9%	37.2%
Enseñanza en temas relacionados a planificación y organización de mi idea de negocio	24	23.1%	30.8%
<b>Total frecuencias</b>	<b>104</b>	<b>100.0%</b>	<b>133.3%</b>
<b>Total Muestra</b>	<b>78</b>		

Gráfico:



**Comentarios**

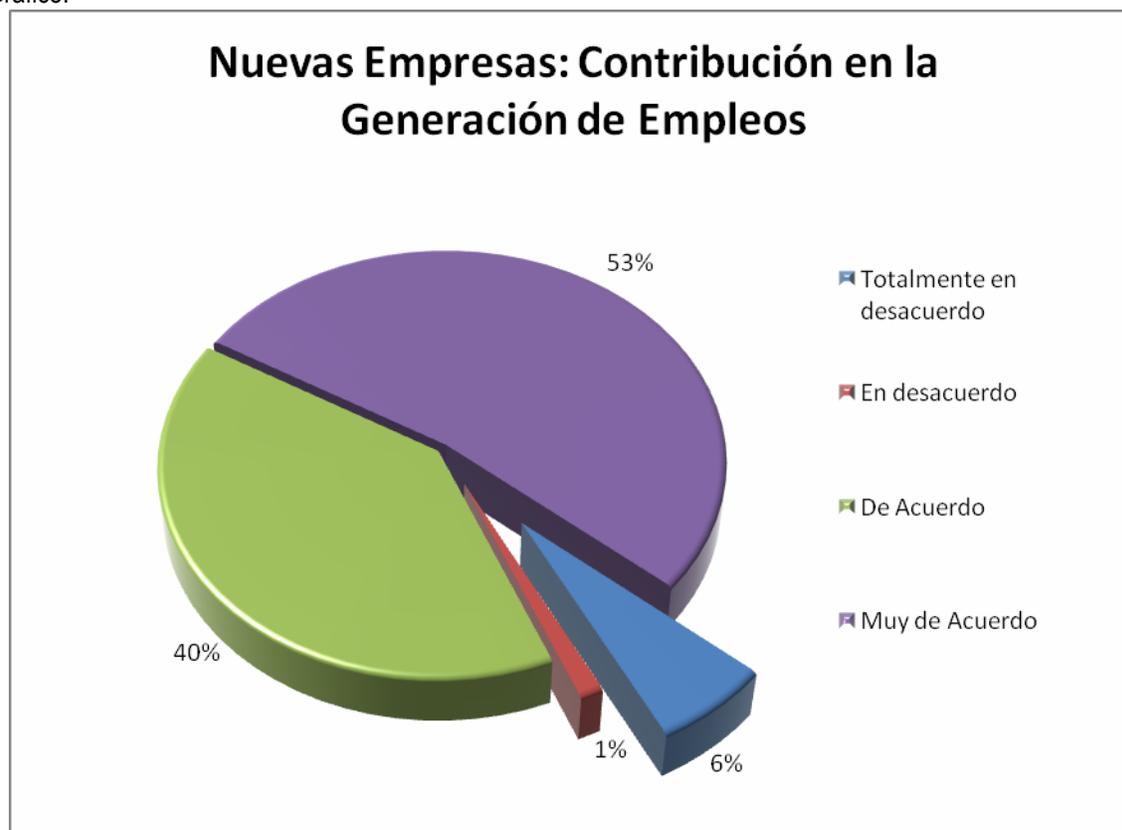
Lo anterior detalla que un 37.2% de la población considera como una de las ayudas más importantes para crear su negocio la búsqueda de financiamiento. De una manera muy similar un grupo de 30.8% de los encuestados dice que la enseñanza en temas relacionados a planificación y organización de su idea de negocio es algo de lo más importante. Otro grupo con porcentajes muy similares son los que piensan que el asesoramiento para administrar mejor el negocio es algo primordial y un 28.2% el asesoramiento sobre que negocio poner. Un pequeño grupo pero siempre significativo son los que opinan que lo mejor es las asesorías legales y contables.

## 20. Si contribuye a la creación de nuevas empresas ¿Cree poder incidir en la disminución del desempleo?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	5	6.4%
En desacuerdo	1	1.3%
De Acuerdo	31	39.7%
Muy de Acuerdo	41	52.6%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



### Comentarios

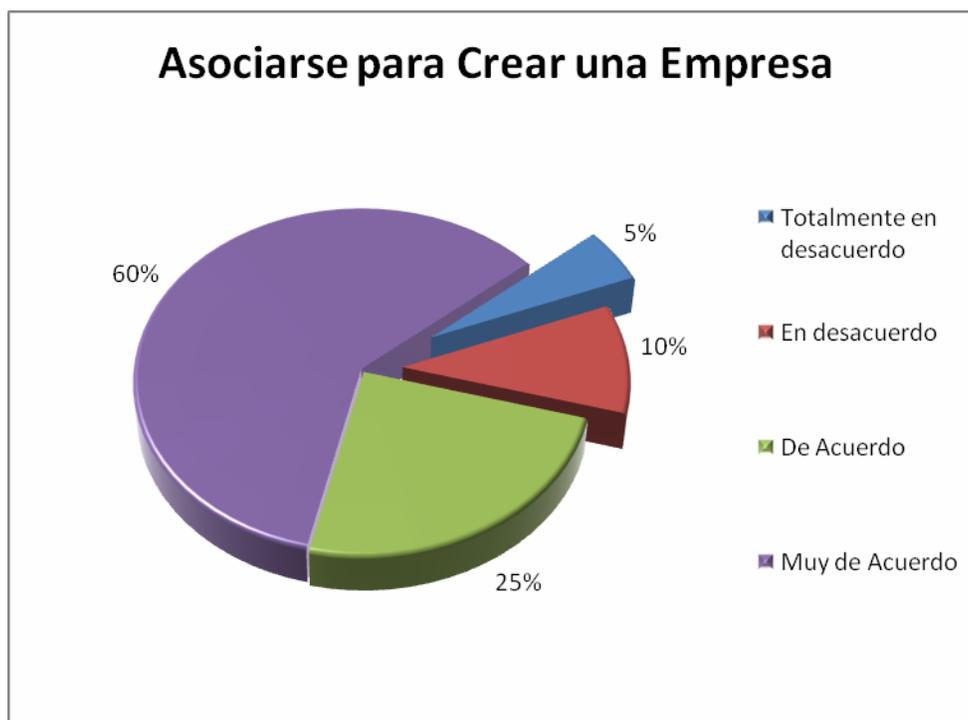
El 52.6% de la población opina que si se contribuye a la creación de nuevas empresas se podrá incidir en la disminución del desempleo estando Muy De acuerdo a esta postura. De forma muy similar y con este abarcando casi la totalidad de las opiniones en estar De Acuerdo esta un 39.7%. Una segunda opinión se encuentra con un 6.4% en Total Desacuerdo y un 1.3% En Desacuerdo.

21. ¿Cree que otras personas del municipio puedan asociarse con usted para crear una empresa?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	4	5.1%
En desacuerdo	8	10.3%
De Acuerdo	19	24.4%
Muy de Acuerdo	47	60.3%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios

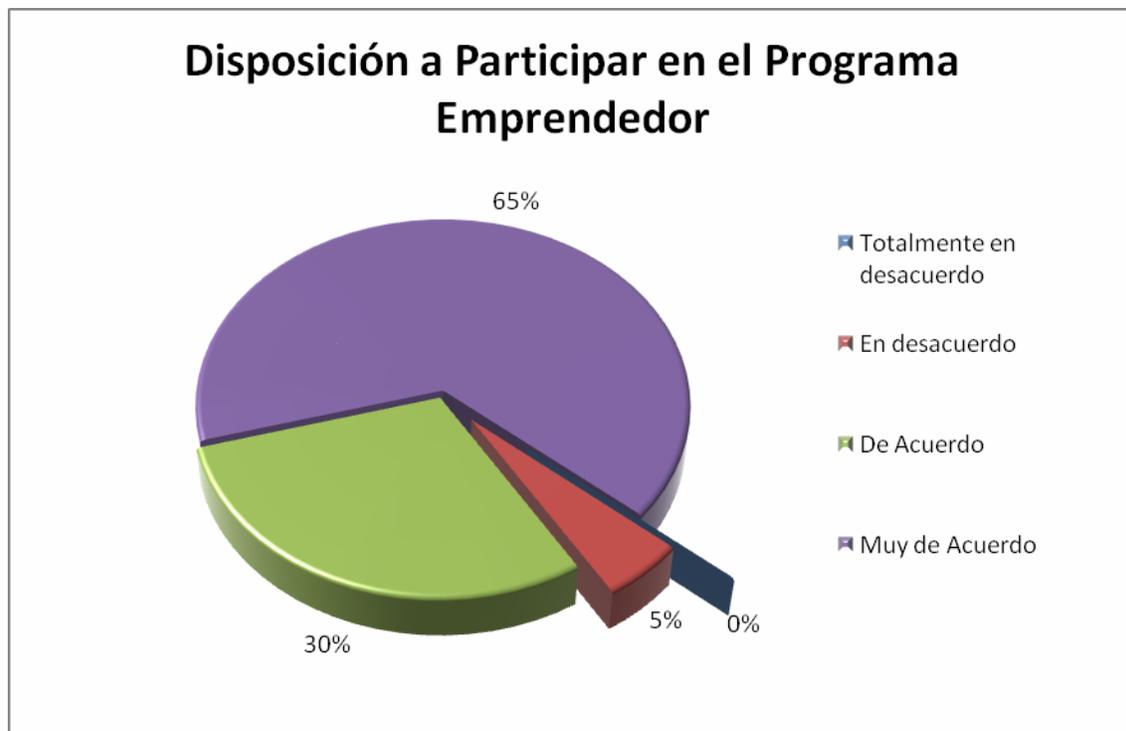
Lo anterior muestra que un 60.3% de la población opina estar Muy de Acuerdo que existen personas que puedan asociarse con ellos para crear su propia empresa. De igual forma un 24.4% dice estar De Acuerdo. Un 10.3% esta En Desacuerdo y 5.1% de los encuestados Totalmente en Desacuerdo.

22. ¿Estaría dispuesto(a) a participar en un programa dentro del municipio de San Sebastián, que apoye ideas de negocio para potenciarlas hasta crear una nueva empresa?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	4	5.1%
De Acuerdo	23	29.5%
Muy de Acuerdo	51	65.4%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios

Los datos anteriores dicen que un determinado y en su mayoría grupo de la población estaría dispuesto a participar en un Programa Emprendedor dentro del Municipio, con el fin de crear una nueva empresa para lo cual un 65.4% esta Muy Desacuerdo y un 29.5% De acuerdo. En una escala muy inferior se encuentra un grupo del 5.1% En Desacuerdo.

**23. ¿Estaría dispuesto a ser parte de las actividades y responsabilidades que implique la creación de un nuevo negocio?**

Tabla de Frecuencias:

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	2	2.6%
De Acuerdo	24	30.8%
Muy de Acuerdo	52	66.7%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



**Comentarios**

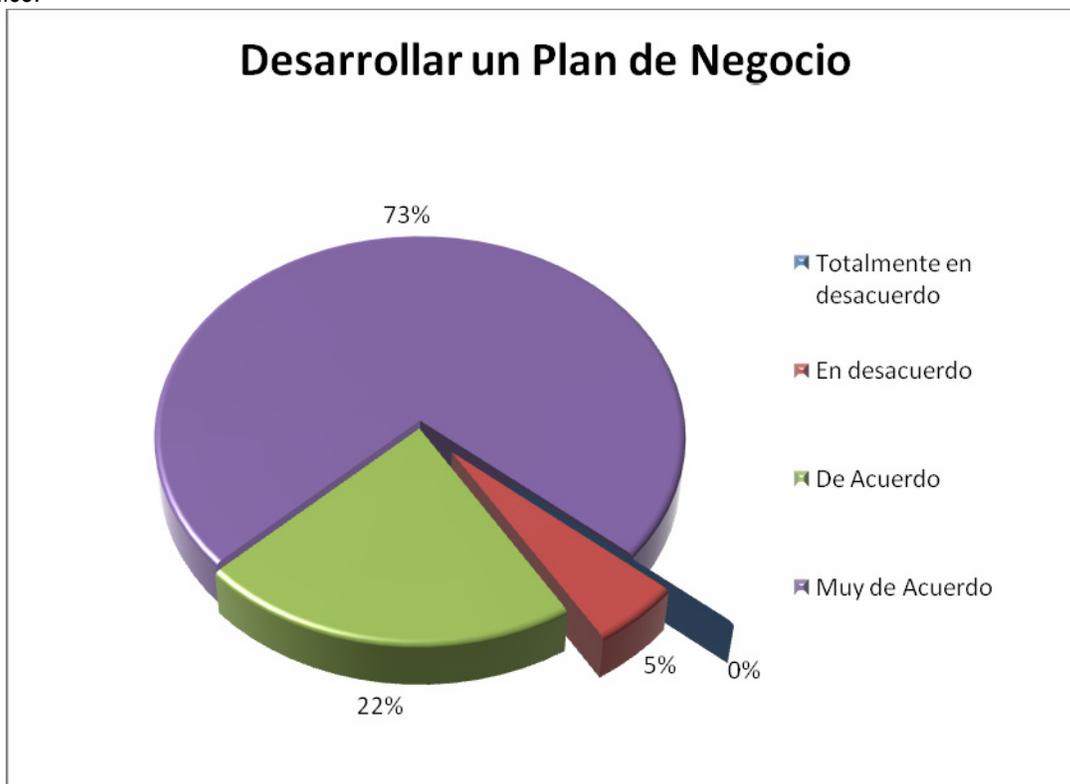
Al preguntarle a la población Si estaría dispuesto a ser parte de las actividades y responsabilidades que implicara la creación de un nuevo negocio ellos responden en un 66.7% estar Muy de Acuerdo junto a otro 30.8% estar De Acuerdo. Por otra parte existe solamente un 2.6% En Desacuerdo.

**24. ¿Cree que necesita aprender a desarrollar un plan de negocio?** Dado que la mayoría de los bancos no apoyan financieramente nuevas ideas de negocio, sin embargo algunos lo hacen para aquellas en las que pueden estimar ganancias potenciales de ese negocio, lo cual se logra elaborando un plan de negocio.

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	4	5.1%
De Acuerdo	17	21.8%
Muy de Acuerdo	57	73.1%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



**Comentarios**

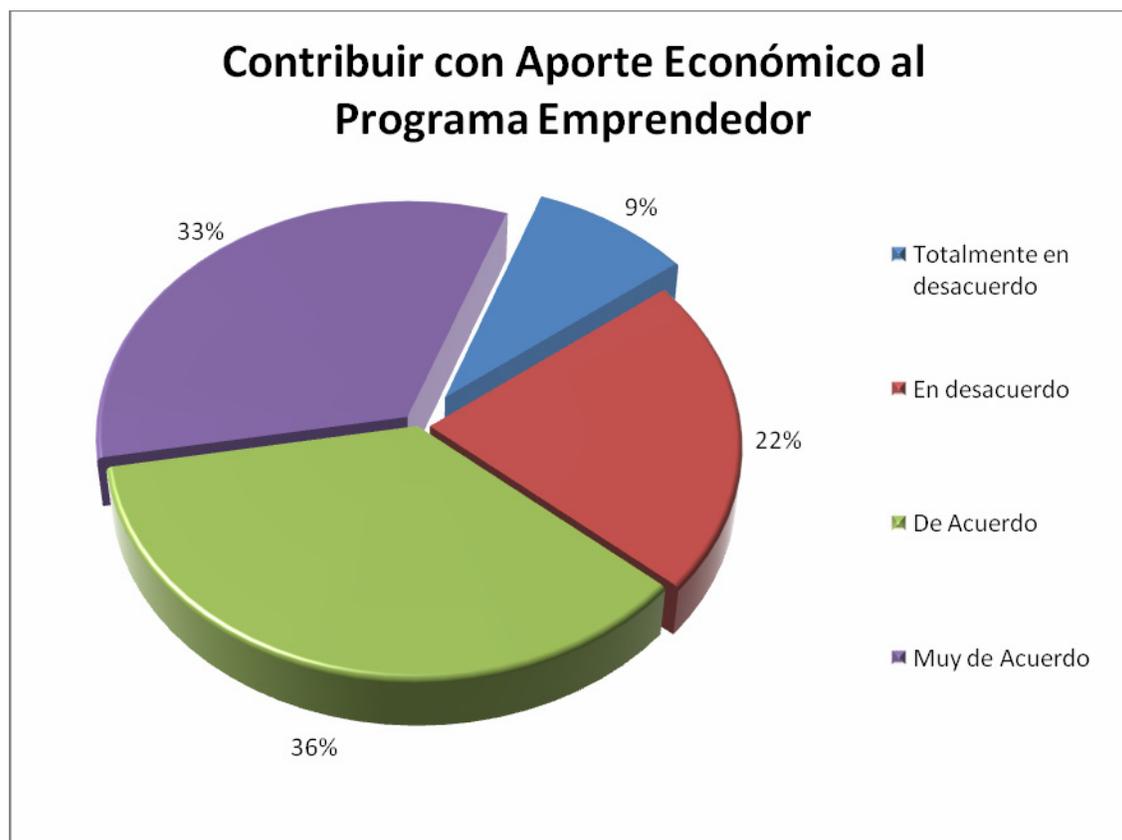
La grafica anterior muestra en la mayoría de los casos que la población Cree necesitar aprender a desarrollar un plan de negocios con un 73.1% estar Muy de Acuerdo y un 21.8% De Acuerdo. En una escala mucho menor esta un grupo de 5.1% que esta En Desacuerdo.

25. ¿Estaría dispuesto a contribuir al Programa Emprendedor con un aporte económico simbólico?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	7	9.0%
En desacuerdo	17	21.8%
De Acuerdo	28	35.9%
Muy de Acuerdo	26	33.3%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios

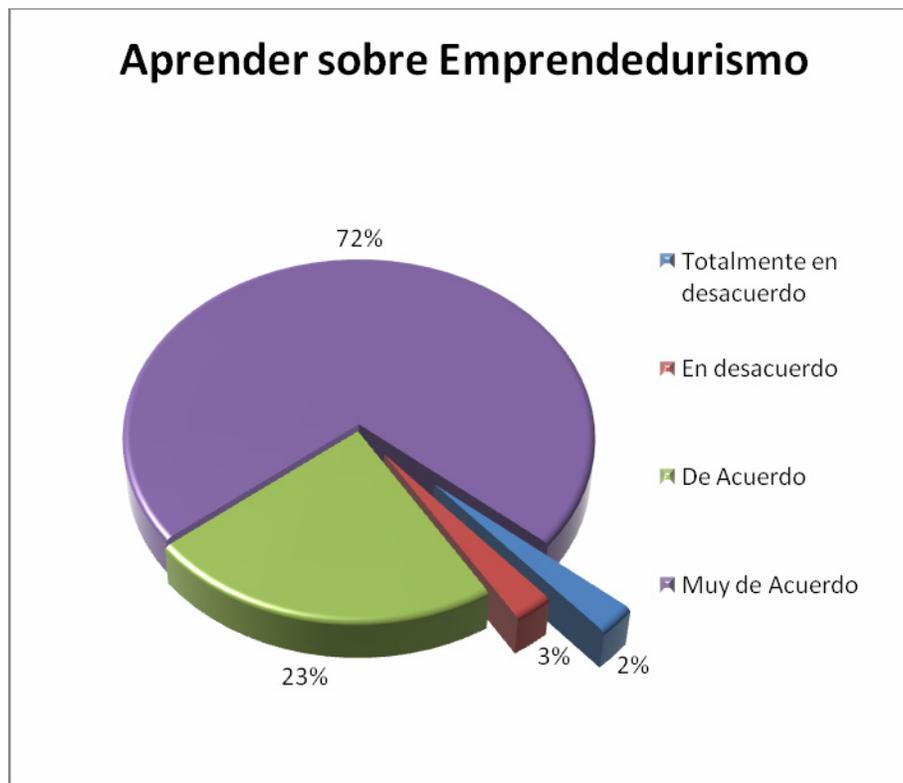
Al preguntar a cada uno de los encuestados quienes estarían en la disposición de contribuir al Programa Emprendedor con un aporte económico un 33.3% de la población dijo estar Muy de Acuerdo, de forma similar un 35.9% De Acuerdo. A demás existe un 21.8% de los habitantes del Municipio manifiestan estar En desacuerdo y un 9.0% en Total Desacuerdo.

**26. El tema del “emprendedurismo” esta muy ligado a la creación de empresas, ¿Considera necesario aprender sobre dicho tema?**

Tabla de Frecuencias:

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Totalmente en desacuerdo	2	2.6%
En desacuerdo	2	2.6%
De Acuerdo	18	23.1%
Muy de Acuerdo	56	71.8%
<b>Total Frecuencias</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

Gráfico:



Comentarios

Los datos anteriores reflejan casi en una totalidad de la población opinar de una manera conjunta estar Muy de Acuerdo en Aprender sobre el tema Emprendedurismo debido a un total de casos que suman un 71.8% y un 23.1% De Acuerdo.; Sin embargo; existe un pequeño segmento de la población en porcentajes iguales estar En Desacuerdo con un 2.6% de los encuestados; De igual forma, con un 2.6% los que están en Total Desacuerdo.

## ANEXO No. 5 CRUCE DE VARIABLES

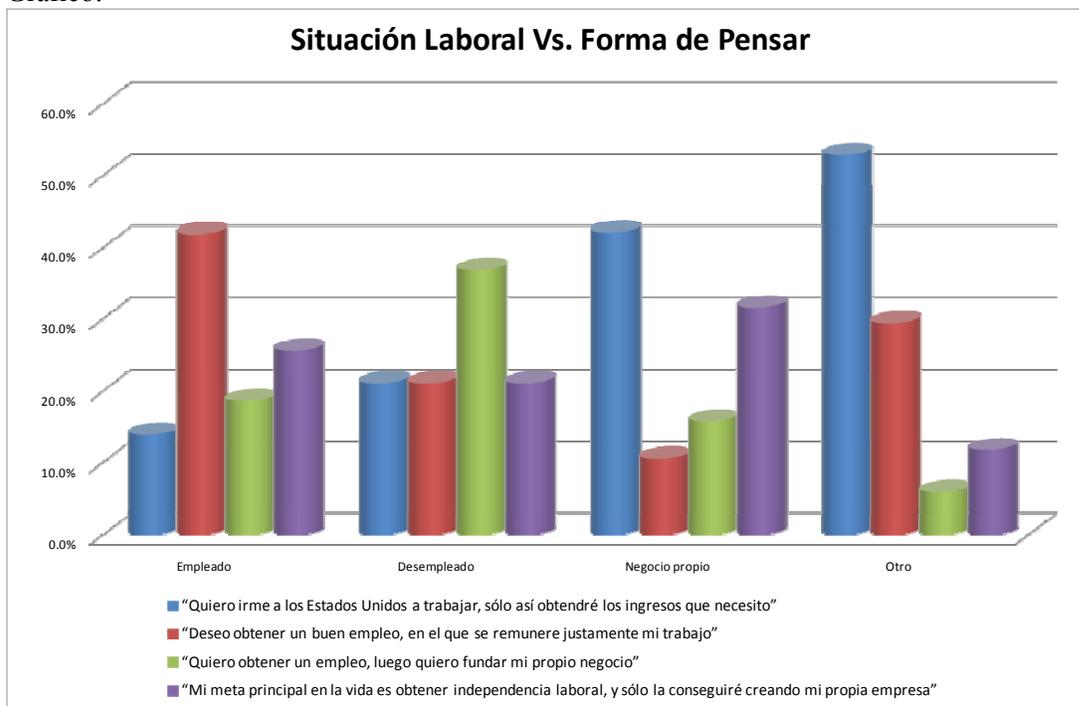
### 4. ¿Cuál es su situación laboral actual?

### 14. ¿Cuál de los siguientes factores considera necesario para la creación o desarrollo de su negocio?

Tabla de Frecuencias:

Categoría	TOTAL		Empleado		Desempleado		Negocio propio		Otro	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa								
"Quiero irme a los Estados Unidos a trabajar, sólo así obtendré los ingresos que necesito"	31	26.5%	6	14.0%	8	21.1%	8	42.1%	9	52.9%
"Deseo obtener un buen empleo, en el que se remunere justamente mi trabajo"	33	28.2%	18	41.9%	8	21.1%	2	10.5%	5	29.4%
"Quiero obtener un empleo, luego quiero fundar mi propio negocio"	26	22.2%	8	18.6%	14	36.8%	3	15.8%	1	5.9%
"Mi meta principal en la vida es obtener independencia laboral, y sólo la conseguiré creando mi propia empresa"	27	23.1%	11	25.6%	8	21.1%	6	31.6%	2	11.8%
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>(117)</b>	<b>43</b>	<b>(43)</b>	<b>38</b>	<b>(38)</b>	<b>19</b>	<b>(19)</b>	<b>17</b>	<b>(17)</b>

Gráfico:



**Comentario:**

El 41.9% de los habitantes empleados desea obtener un buen empleo, mientras que el 36.8% del desempleado quiere obtener empleo y luego iniciar su propio negocio, el 42.1% de los que tienen negocio propio quieren irse para los Estados Unidos.

## ANEXO No. 6 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Página 1

### ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA:

Nombre de la empresa:  
 No. de registro:  
 Razón social de la empresa:  
 NIT  
 Mes y Año de fundación:  
 Nombre del propietario:  
 Referente en la empresa:  
 DUI  
 Cargo:  
 Dirección:  
 Teléfono:  
 Celular:  
 Fax:  
 e-mail:

#### Sector industrial al que pertenece:

	Industria	<input type="checkbox"/>
	Servicios	<input type="checkbox"/>
	Comercio	<input type="checkbox"/>
	Otro	<input type="checkbox"/>

#### Está inscrito al IVA

	SI	<input type="checkbox"/>
	NO	<input type="checkbox"/>

### RECURSOS HUMANOS:

Número total de empleados:	Hombres	Mujeres	Total
Jefes			
Administrativos			
Operarios permanentes			
Operarios temporales			
<b>Total</b>			

### ANTECEDENTES DE PRODUCCIÓN

Número de productos  
 Principales productos y/o servicios 1  
 Principales productos y/o servicios 2  
 Principales productos y/o servicios 3

### ANTECEDENTES DE MERCADO

#### Tipo de mercado:

-LOCAL	
-REGIONAL	
-MULTIREGIONAL	
-NACIONAL	
-EXPORTADOR	

#### Principales mercados:

-Mercado 1	
-Mercado 2	
-Mercado 3	

### ANTECEDENTES DE LAS VENTAS

#### Ventas nacionales

-Ventas netas totales, último año en US\$	\$	,000,000
- Ventas netas totales, penúltimo año en US\$	\$	,000,000
-Ventas netas totales, antepenúltimo año en US\$	\$	,000,000

#### Exportaciones

-Ventas netas totales, último año en US\$	\$	,000,000
- Ventas netas totales, penúltimo año en US\$	\$	,000,000
-Ventas netas totales, antepenúltimo año en US\$	\$	,000,000

#### Fecha de realización prediagnóstico:

Nombre de Diagnosticador

ÁREAS A EVALUAR	Puntuación
<b>PLANIFICACIÓN</b>	
<b>1. Se han formulado planes estratégicos que sean adecuados a la realidad de la empresa?</b>	<b>0</b>
1. No se realiza ningún tipo de plan	
2. El empresario realiza un plan mental	0
3. Se reúne un pequeño equipo de la empresa para hablar ideas a corto plazo	0
4. Se reúne un pequeño equipo con el cual se han pensado objetivos y estrategias y se han escrito	0
5. La empresa elabora planes estratégicos periódicamente	0
<b>2. Cómo se implementan los planes dentro de la empresa?</b>	
1. Los planes solamente son del conocimiento del dueño de la empresa o de su gerente gral.	0
2. El plan se da a conocer solamente a la gente de confianza	0
3. El equipo de trabajo hace esfuerzos para implementar el plan	0
4. Se definen acciones y responsables para su implementación	0
5. Se tiene un sistema de seguimiento a la implementación de todos los planes	0
<b>COMERCIALIZACION</b>	
<b>3. Que nombre recibe la persona responsable de ventas</b>	<b>0</b>
1. Sin vendedor	
2. Vendedor o promotor	0
3. Encargado de ventas o supervisor de ventas	0
4. Jefe de ventas	0
5. Gerente de ventas	0
<b>4. Se cuenta con un plan de mercadeo?</b>	
1. No	0
2. Sólo se tienen objetivos de ventas	0
3. Se tienen objetivos y metas	0
4. Se tiene un plan pero no por escrito	0
5. Se cuenta con un plan acorde a las necesidades de la empresa	0
<b>5. Se tienen definidas las funciones y responsabilidades del departamento?</b>	
1. No se tienen	0
2. Están definidas, pero no por escrito	0
3. Están escritas, pero incompletas	0
4. Si se tiene el manual, pero no es conocido por todos los empleados	0
5. Están actualizadas y se ejecutan	0
<b>6. Están definidos los procedimientos y las personas que los ejecutan dentro del área de comercialización que le asegure un buen servicio a su cliente?</b>	
1. No	0
2. A medias y no están escritos	0
3. Se tienen bien definidos, pero las personas que los ejecutan no están bien familiarizadas	0
4. Se tienen bien definidos y las personas que los ejecutan los conocen	0
5. Se tienen y están por escrito y las personas los conocen	0
<b>7. Se llevan controles en la comercialización?</b>	
1. No se tienen	0
2. Se llevan deficientes y/o insuficientes	0
3. Se llevan los controles que cubren las necesidades, pero no se lleva un registro estadístico	0
4. Los que se llevan cubren las necesidades y se tiene registro estadístico	0
5. Se llevan y están sistematizados	0
<b>8. Cuenta la empresa con una fuerza de ventas capacitada, motivada, competente en los productos que ofrece?</b>	
1. No	0
2. Muy poco	0
3. A medias	0
4. Conocimientos necesarios	0
5. Excelente	0

ÁREAS A EVALUAR	Puntuación
<b>COMERCIALIZACION</b>	
<b>9. Dispone de información actualizada sobre su segmento de mercado, consumidores, factores de decisiones de compra, etc. que le permita definir estrategias de ventas?</b> 1. No se dispone 2. No es actualizada 3. Si se tiene, pero no se analiza 4. Se tiene y se toma en cuenta superficialmente 5. Se tiene y si se analiza y sirve de insumo para la toma de decisiones	0 0 0 0 0
<b>10. Qué tan competitivos son sus productos?</b> 1. Se tienen problemas en el mercado (ej. Precio y/o calidad) 2. Poco competitivos 3. Competitivos 4. Bastante competitivos 5. Muy competitivos	0 0 0 0 0
<b>11. Están actualiza. los prod. que ofrece la empr. a las necesidades actuales del mercado</b> 1. No 2. Poco adaptados 3. Medianamente 4. Bastante adaptados 5. Completamente	0 0 0 0 0
<b>12. Conoce a su competencia?</b> 1. Muy poco 2. Vagamente 3. Tengo alguna información de ella 4. Conozco lo básico 5. Conozco bastante de mi competencia	0 0 0 0 0
<b>13. Se ha desarrollado un sistema de distribución eficiente, que permita hacer llegar los productos a los clientes en el momento y en las condiciones que ellos quieren?</b> 1. No 2. Se tiene con muchos problemas (definir que problema) 3. Si se tiene distribución, pero el sistema es sencillo 4. Si se tiene empleando varios canales 5. Se utilizan todos los canales posibles	0 0 0 0 0
<b>ADMINISTRACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>14. Se cuenta con herramientas de planificación financiera?, ej. Presupuestos, flujos de efectivo, pronósticos, etc.</b> 1. No se tienen 2. Se realiza algún ejercicio, pero no se tiene por escrito 3. Sólo se tienen presupuestos 4. Se hace una planificación financiera, pero no se controla 5. Se hace una planificación financiera con su correspondiente seguimiento	0 0 0 0 0
<b>15. Se hacen análisis financiero periódico? (De estados financieros, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.</b> 1. No se hacen 2. Algunas veces se han hecho 3. Se han hecho en forma eventual 4. Se hacen pero no se toman decisiones al respecto 5. Se hacen para toma de decisiones	0 0 0 0 0
<b>16. Manejo de costos</b> 1. No se controlan costos, no se tiene una estructura de costos. 2. Se controlan deficientemente, se cuenta con una estructura de costos. 3. Se tienen controles básicos 4. Se tiene básicos automatizado 5. Se controlan eficientemente y están sistematizados	0 0 0 0 0

ÁREAS A EVALUAR	Puntuación
<b>ADMINISTRACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>17. Se ha establecido mecanismos de control interno ej. Caja, cheques, planillas, proveedores, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.</b> 1. No se tienen controles 2. Se tienen controles deficientes 3. Se tienen controles básicos 4. Se tienen controles confiables 5. Se tienen controles confiables y se manejan eficientemente	0 0 0 0 0
<b>18. Se hace planificación de pago a proveedores?</b> 1. No se hace 2. Algunas veces se han hecho 3. El sistema que se tiene no es muy confiable 4. Se lleva alguna programación en forma manual y para el tamaño de la empresa es suficiente 5. Sí se planifica en forma sistemática	0 0 0 0 0
<b>19. Cómo son sus controles de créditos?</b> 1. No se tiene un registro definido para créditos 2. Se lleva un control manual pero con muchas fallas 3. Sí existe un registro de clientes 4. Si existe un registro de clientes y están clasificados 5. Si se lleva un estricto control de todos los créditos con políticas definidas para créditos en mora	0 0 0 0 0
<b>20. Rentabilidad de cada actividad</b> 1. Negativa 2. No hay rentabilidad 3. Modesta 4. Aceptable 5. Alta	0 0 0 0 0
<b>21. Se cuantifican los resultados periódicamente? Ej. Resultados en producción, ventas, etc.</b> 1. No 2. Algunas veces 3. Se cuantifican, pero no se lleva un archivo de esto 4. Si se han diseñado reportes específicos para cada área 5. Se lleva un control y seguimiento periódico de los resultados	0 0 0 0 0
<b>22. Tiene indicadores de desempeño por áreas? Ej. Nivel de absentismo, producción, metas de ventas, mediciones de mercado, etc.</b> 1. No 2. Se han establecido, pero no se han dado a conocer 3. Sólo en unas áreas 4. Se han dado a conocer, pero no se tienen por escrito 5. Se cuenta con indicadores en todas las áreas y están por escrito	0 0 0 0 0
<b>ORGANIZACIÓN</b>	
<b>23. Estructura Organizativa</b> 1. No se tiene 2. Se tiene, pero no actualizada 3. Se tiene una estructura que no cubre necesidades futuras a un corto plazo 4. Se cuenta con una estructura que cubre las necesidades actuales 5. Se tiene una estructura diseñada de acuerdo a una planeación de desarrollo de la empresa	0 0 0 0 0
<b>24. Se cuenta con un manuales de puestos ?</b> 1. No se tiene 2. Se tienen ya definidos, pero no por escrito 3. Se tienen por escrito, pero no actualizados 4. Se tienen y están actualizado 5. Están actualizados y se hacen ajustes periódicamente	0 0 0 0 0

ÁREAS A EVALUAR	Puntuación
<b>ORGANIZACIÓN</b>	
<b>25. Cual es el grado de conocimiento que tiene el personal sobre sus funciones?</b>	
1. No tienen muy claro, quien debe hacer tal función	0
2. Ellos las conocen, pero se dan problemas de dobles esfuerzos y de evasión de funciones	0
3. Cada uno sabe los aspectos básicos a conocer en su puesto	0
4. Se tiene un conocimiento amplio de las funciones y responsabilidades encomendadas	0
5. Se conocen perfectamente y hasta existe capacidad para innovar	0
<b>26. Tiene recopiladas en un solo manual las políticas de su empresa</b>	
1. No	0
2. Sólo se tienen algunas y no están escritas	0
3. Se tienen las necesarias	0
4. Se tienen escritas y son conocidas por todo el personal	0
5. Se tienen escritas, están actualizadas y se aplican con éxito	0
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>27. Cuenta con procedimientos para reclutar, seleccionar y contratar personal?</b>	
1. No se tiene	0
2. Si, pero no son deficientes	0
3. Se cuenta con los procedimientos mínimos necesarios	0
4. Se tiene un sistema para contratar personal	0
5. Se cuenta con procedimientos que permitan contratar a los candidatos más idóneos	0
<b>28. Se cuenta con algún programa de inducción para el personal nuevo?</b>	
1. No	0
2. Se presenta solamente al nuevo con sus compañeros y se le da a conocer sus funciones	0
3. Se cuenta con un procedimiento sencillo	0
4. Se cuenta con un programa de inducción, pero no se le da seguimiento	0
5. Se cuenta con un programa de inducción y se le da seguimiento	0
<b>29. Existe un reglamento interno de trabajo?</b>	
1. No	0
2. Hay uno, pero no está autorizado y no se tienen los contratos individuales con trabajadores	0
3. Está en proceso de autorización, en el ministerio de trabajo y se están elaborando contratos	0
4. Si se tiene, pero los contratos individuales no están actualizados	0
5. Se cuenta con uno, actualizado y autorizado y se tienen contratos actualizados	0
<b>30. Evalúa a su personal en forma periódica?</b>	
1. No	0
2. Algunas veces	0
3. Sí, pero no es constante	0
4. Sí lo hago cuando siento necesidad	0
5. Sí, cada año	0
<b>31. Se cuenta con un plan de capacitaciones?</b>	
1. No	0
2. Se capacita al personal, sólo cuando una entidad nos envía su planificación y nos interesa	0
3. Se capacita, sólo a parte del personal	0
4. Se tiene un plan, pero no actualizado	0
5. Se tiene un plan que cubre las necesidades de la empresa	0
<b>32. Clima social</b>	
1. El ambiente de trabajo es completamente difícil y se rumora que algunos se quieren ir	0
2. Se tienen muchas rivalidades entre departamentos	0
3. Se puede trabajar, pero hay que andar con cuidado	0
4. Es manejable el ambiente de trabajo	0
5. Es agradable el ambiente de trabajo	0
<b>33. Que tan equitativa es su escala salarial</b>	
1. Algunos empleados no ganan ni siquiera el mínimo	0
2. No existe un escalafón	0
3. Se cuenta con un escalafón, pero no es justo	0
4. Se cuenta con un escalafón, pero hay necesidad de actualizarlo	0
5. Se cuenta con un escalafón y una escala salarial justa	0

ÁREAS A EVALUAR	Puntuación
<b>PRODUCCIÓN</b>	
<b>34. Existe una planificación y programación de la producción?</b> 1. No 2. Se produce en forma improvisada 3. Se tiene alguna planificación, pero no se respeta mucho 4. Si se planifica, pero no se controla 5. Se planifica y se controla la producción	0 0 0 0 0
<b>35. Organización productiva</b> 1. Deficiente 2. Con dificultades 3. Necesita mejorar 4. Se adecua a las necesidades 5. Funciona eficientemente	0 0 0 0 0
<b>36. Los procesos productivos están bien definidos?</b> 1. Sólo el operario conoce el procedimiento 2. El dueño conoce el procedimiento y él lo enseña 3. Las operaciones son del conocimiento de todos 4. Se tiene algunos procedimientos por escrito 5. Ya existen manuales por cada procedimiento	0 0 0 0 0
<b>37. Se han diseñado adecuadamente el flujo de producción?</b> 1. Se ha ido formando de acuerdo a las necesidades del momento 2. No se han utilizado técnicas para su diseño 3. El flujo se adecua a las necesidades de la planta 4. Se cuenta con un flujo de producción con una eficiencia aceptable 5. Se han diseñado un flujo con las herramientas especiales para tener una alta eficiencia	0 0 0 0 0
<b>38. Cuál es la capacidad utilizada de producción?</b> 1. No se conoce 2. Del 0 al 40% 3. Del 40 al 60% 4. Del 60 al 70% 5. Del 71%	0 0 0 0 0
<b>39. Cómo se manejan las compras de materia prima, materiales e insumos?</b> 1. No se planifican las compras 2. Frecuentemente no se tiene el material que se va a utilizar en la producción. No hay comunicación entre ventas y compras 3. Se trata de comprar por anticipado la materia prima a producir, pero sin planificación 4. Se lleva alguna planificación de las compras 5. Si se planifican las compras de acuerdo a la demanda del mercado	0 0 0 0 0
<b>40. Cómo se manejan los inventarios de materia prima, materiales e insumos, producto terminado?</b> 1. No se cuenta con un lugar apropiado para guardarlo 2. Si se tiene un espacio para materia prima, pero no hay una persona para su debido control 3. Se lleva algún control de las materias primas 4. Se lleva un control manual, y se cuenta con un lugar apropiado. 5. Se lleva un control en computadora, y la bodega está debidamente acondicionada.	0 0 0 0 0

ÁREAS A EVALUAR	Puntuación
<b>OPERACIÓN</b>	
<b>41. Existe o realiza una planificación de sus operaciones?</b>	
1. No	0
2. Se produce en forma improvisada	0
3. Se tiene alguna planificación, pero no se respeta mucho	0
4. Si se planifica, pero no se controla	0
5. Se planifica y se controla la operación	0
<b>42. Están definidos todos lo procedimientos para brindar el o los servicios de la empresa?</b>	
1. No se tienen bien definidos los procedimientos	0
2. Sólo una persona conoce el/ los procedimiento	0
3. Los procedimiento son del personal que brinda el servicio	0
4. Se tiene algo por escrito	0
5. Ya existen el procedimiento definido, aprobado	0
<b>43. Que conocimiento tiene su personal sobre los procedimientos?</b>	
1. El conocimiento es errado y genera problemas	0
2. Cada empleado ofrece el servicio a su discreción	0
3. Los procedimientos son conocidos por todas las personas que lo brindan	0
4. Al personal se le ha capacitado para brindar el servicio	0
5. Se conoce y se aplica de acuerdo a las políticas de la empresa	0
<b>44. Cómo se manejan las compras de materiales e insumos para dar el servicio?</b>	
1. No se planifican las compras, no existe un responsable de las mismas.	0
2. Frecuentemente no se tiene el material que se va a utilizar en la operación.	0
3. Se trata de comprar por anticipado todo lo necesario, pero sin planificación	0
4. Hay un responsable, que está pendiente de las compras y que no falten los suministros.	0
5. Si se planifican las compras de acuerdo a la demanda del servicio	0
<b>45. Cómo es su servicio al cliente?</b>	
1. Se tienen problemas de actitud con los empleados	0
2. La empresa ha dictado política de atención al cliente, pero no son seguidas por los empleados	0
3. Se cuenta con las políticas básicas necesarias y los empleados las conocen	0
4. La empresa brinda un servicio aceptable para los clientes	0
5. La empresa tiene una ventaja competitiva en su servicio al cliente	0

## Cuadro resumen de áreas a fortalecer Empresa:

	0	1	2	3	4	5
<b>Preguntas</b>						

Preg. 1  
 Preg. 2  
 Preg. 3  
 Preg. 4  
 Preg. 5  
 Preg. 6  
 Preg. 7  
 Preg. 8  
 Preg. 9  
 Preg. 10  
 Preg. 11  
 Preg. 12  
 Preg. 13  
 Preg. 14  
 Preg. 15  
 Preg. 16  
 Preg. 17  
 Preg. 18  
 Preg. 19  
 Preg. 20  
 Preg. 21  
 Preg. 22  
 Preg. 23  
 Preg. 24  
 Preg. 25  
 Preg. 26  
 Preg. 27  
 Preg. 28  
 Preg. 29  
 Preg. 30  
 Preg. 31  
 Preg. 32  
 Preg. 33  
 Preg. 34  
 Preg. 35  
 Preg. 36  
 Preg. 37  
 Preg. 38  
 Preg. 39  
 Preg. 40  
 Preg. 41  
 Preg. 42  
 Preg. 43  
 Preg. 44  
 Preg. 45

**Escala medición:**  
**1** Muy deficiente, necesita consultoría.  
**2** Deficiente, necesita consultoría.  
**3** Normal, por el momento no necesita.  
**4 y 5** No necesita consultoría.

Color morado: Planificación.  
 Color amarillo: Comercialización.  
 Color rosado: Administración y control.  
 Color celeste: Organización.  
 Color café: Recursos Humanos.  
 Color verde: Producción.  
 Color azul: Operación.

## EVALUACIÓN DE ÁREAS QUE NECESITAN FORTALECIMIENTO

PLANIFICACIÓN	RESULTADO
1. Se han formulado planes estratégicos que sean adecuados a la realidad de la de la empresa?	0
2. Cómo se implementan los planes dentro de la empresa?	0
<b>Promedio planificación</b>	0
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	
3. Que nombre recibe la persona responsable de ventas?	0
4. Se cuenta con un plan de mercadeo?	0
5. Se tienen definidas las funciones y responsabilidades del personal del depto. de ventas?	0
6. Están definidos los procedimientos y las personas que las ejecutarán dentro del área de comercialización que le asegure	0
7. Se llevan controles en la comercialización?	0
8. Cuenta la empresa con una fuerza de ventas capacitada, motivada, competente en los productos que ofrece?	0
9. Dispone la empresa de información actualizada sobre su segmento de mercado, los consumidores, factores de decisión de compra, etc, que le permita definir estrategias de ventas adecuadas?	0
10. Qué tan competitivos son sus productos?	0
11. Están actualizados los productos que ofrece la empresa en relación a las necesidades actuales del mercado	0
12. Conoce a su competencia?	0
13. Se ha desarrollado un sistema de distribución eficiente, que permite hacer llegar los productos a los clientes en el momento y en las condiciones que ellos quieren?	0
<b>Promedio Comercialización</b>	0
<b>ADMINISTRACION Y CONTROL</b>	
14. Se cuenta con herramientas de planificación financiera? Ej. Presupuestos, flujos de efectivo, pronósticos, etc.	0
15. Se hacen análisis financieros periódicos? (de estados financieros, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.)	0
16. Manejo de costos	0
17. Se han establecido mecanismos de control interno, ej. Caja, cheque, planillas, proveedores, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.	0
18. Se hace planificación de pago a proveedores	0
19. Cómo son sus controles de créditos	0
20. Rentabilidad de cada actividad	0
21. Se cuantifican los resultados periódicamente?, ej. Resultados en producción, ventas, etc.	0
22. Tiene indicadores de desempeño por áreas? Ej. Nivel de absentismos, producción, metas de ventas, medición de mercado, etc.	0
<b>PROMEDIO ADMINISTRACIÓN Y CONTROL</b>	0
<b>ORGANIZACIÓN</b>	
23. Tiene la empresa una estructura organizativa definida?	0
24. Se cuenta con manuales de puestos?	0
25. Cuál es el grado de conocimiento que tiene el personal sobre sus funciones?	0
26. Tienen recopiladas en un solo manual las políticas de su empresa?	0
<b>Promedio Organización</b>	0

## EVALUACIÓN DE ÁREAS QUE NECESITAN FORTALECIMIENTO

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
27. Cuentan con procedimientos para reclutar y seleccionar y contratar personal?	0
28. Se cuenta con algún programa de inducción para el personal nuevo?	0
29. Existe un reglamento interno de trabajo?	0
30. Evalúa a su personal en forma periódica?	0
31. Se cuenta con un plan de capacitaciones?	0
32. Cómo es el clima social?	0
33. Que tan equitativa es su escala salarial?	0
<b>Promedio Recursos Humanos</b>	0
<b>PRODUCCIÓN</b>	
34. Existe una planificación y programación de la producción?	0
35. Organización productiva?	0
36. Los procesos productivos están bien definidos?	0
37. Se han diseñado adecuadamente el flujo de producción?	0
38. Cuál es la capacidad utilizada de producción?	0
39. Cómo se manejan las compras de materia prima, materiales e insumos?	0
40. Cómo se manejan los inventarios de materia prima, materiales e insumos?	0
<b>PROMEDIO PRODUCCIÓN</b>	0
<b>OPERACIÓN</b>	
41. Existe o realiza una planificación de sus operaciones?	0
42. Están definidos todos los procedimientos para brindar el o los servicios de la empresa?	0
43. Que conocimiento tiene su personal sobre los procedimientos?	0
44. Cómo se manejan las compras de materiales e insumos para dar el servicio?	0
45. Cómo es su servicio al cliente?	0
<b>PROMEDIO OPERACIÓN</b>	0

<b>RESULTADOS DE PREDIAGNÓSTICO</b>	
Empresa:	0
Referente	0
Teléfono:	0
Dui	0
Fax:	0
e-mail:	0
<b>DESCRIPCIÓN SUMARIA DE LA EMPRESA:</b>	
<b>PLANIFICACIÓN</b>	
<b>COMERCIALIZACION</b>	
<b>ADMINISTRACION Y CONTROL</b>	
<b>ORGANIZACION</b>	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>PRODUCCION</b>	
<b>OPERATIVIDAD</b>	
Firma de empresario: _____	

**ANEXO No. 7**  
**CURSOGRAMA ANALÍTICO DEL PROCESO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS**

<b>Programa Emprendedor del Municipio de San Sebastián</b>
<i>Cursograma Analítico del Proceso de Incubación de Empresas</i>

GRÁFICA N° 1	HOJA N° 1 DE 1	RESUMEN							
Proceso de Incubación de Empresas		ACTIVIDAD			ACTUAL	PROPUESTO	ECONOMÍA		
MÉTODO: ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input checked="" type="checkbox"/>		OPERACIÓN	<input type="radio"/>			10			
LUGAR:		TRANSPORTE	<input type="checkbox"/>			-			
RESPONSABLES:		DEMORA	<input type="checkbox"/>			2			
		INSPECCIÓN	<input type="checkbox"/>			4			
		ARCHIVO	<input type="checkbox"/>			1			
PREPARADO POR:		TIEMPO				913 Días			
APROBADO:		TOTAL			17				
FECHA:									
N°	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Tiempo en Días	Operación	Transporte	Demora	Inspección	Archivo	RESPONSABLE
1	Evaluación de Planes de Negocio	1	7	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Incubadora de Empresas
2	Llenar Ficha de Inscripción	1	-	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Emprendedor
3	Firma de Carta de Compromiso	1	1	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Emprendedor
4	Inducción General sobre la Incubadora	1	1	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Incubadora de Empresas
5	Proceso de Incubación	3	720	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Incubadora de Empresas y Emprendedor
6	Diagnóstico Empresarial	1	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Incubadora de Empresas
7	Servicios de Desarrollo Empresarial	1	ê	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Incubadora de Empresas
8	Terminación del Proceso de Incubación	1	-	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Incubadora de Empresas y Emprendedor
9	Entrega de Carta de Agradecimiento por parte del Emprendedor	1	1	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Emprendedor
10	Entrega de Certificado de Participación por parte de la Incubadora	1	1	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Incubadora de Empresas
11	Archivo de Registro de Empresa Incubada	1	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Incubadora de Empresas
12	Petición de Continuación en Incubadora por parte del Emprendedor	1	-	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Emprendedor
13	Extensión del Período de Incubación de acuerdo a necesidad, al terminar regresa al paso 8.	3	180	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Incubadora de Empresas

Descripción de las Figuras Utilizadas:

<b>Figura</b>	<b>Descripción</b>
	Operaciones, hacer cálculos, registrar, elaborar documentos.
	Transporte, Traslado de las cosas de un sitio a otro.
	Inspección, Revisión, análisis, controles.
	Demoras, Documentos o elementos en espera.
	Almacenamiento Documentos en Archivo.