

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



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONTINUIDAD DE LA INCUBADORA DE  
EMPRESAS DEL CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA Y  
FORESTAL ENRIQUE ÁLVAREZ CÓRDOVA, UBICADA EN EL MUNICIPIO  
DE CIUDAD ARCE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

MARTINEZ GRANADOS, BLANCA LILIAN  
RODRÍGUEZ GUEVARA, SONIA BEATRIZ  
VÁSQUEZ ELÍAS, ALICIA STEPHANIE

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL DE 2019  
SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Msc. Roger Armando Arias Alvarado

**Secretario General:** Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

**Secretaria:** Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN**

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Oscar Noé Navarrete Romero

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor)

ABRIL DE 2019

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradecida profundamente, con Dios, en primer lugar, porque ha sido por su perfecta voluntad que me ha permitido llegar a culminar mi carrera universitaria; con mis padres Roberto Martínez y Yolanda Granados, que han sido mi apoyo incondicional, mi fortaleza, mi aliento en cualquier momento de todo mi proceso de formación. Gracias a mi Hna. Karen Martínez y mi cuñado Walter González, por su disposición y cariño. Gracias a mi amiga Sandra por su disponibilidad. También agradecer a mis compañeras y a la misma vez deseándoles lo mejor en todos los ámbitos de sus vidas.*

**Blanca Lilian Martínez Granados**

*Agradezco a Dios por permitirme culminar mis estudios, por darme la fuerza de seguir luchando y perseverar en cada etapa de mi vida. A mis padres María Maura Guevara y José Renato Rodríguez por todo su amor, esfuerzo, paciencia y apoyo incondicional, a mis hermanos por su apoyo, motivación para luchar y superarme cada día. A cada uno de mis familiares y amigos que estuvieron en todo el proceso de la carrera, aconsejándome y animarme a no rendirme, a mis compañeras de equipo por su esfuerzo, paciencia y dedicación para lograr esta meta.*

**Sonia Beatriz Rodríguez Guevara**

*Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta aquí; a mis padres, Alicia Elías y Manuel Vásquez por darme la vida, guiar mis pasos, por su entrega y amor incondicional para que pueda alcanzar mis sueños; a mis hermanos, por su cariño, ocurrencias y apoyo cuando más lo necesito; a mis abuelos, Martina Rivera (Q.D.G.) y Juan Vásquez por sus consejos, amor y cuidarme siempre; a mis tías y demás familiares que estuvieron presentes en cada etapa de mi vida. Agradecer especialmente a Ernesto Laínez y su madre, Carmen Terezón, por su apoyo y amor; a mis amistades por alegrar mis días de estudiante y a mis compañeras por su esfuerzo y dedicación.*

**Alicia Stephanie Vásquez Elías**

*Como equipo de trabajo le agradecemos enormemente al Licenciado David Mauricio Lima Jaco por transmitir sus conocimientos; por su paciencia y dedicación. También al personal de la institución por proporcionarnos la información y asesoramiento necesario para el desarrollo de la investigación.*

## Índice

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA Y FORESTAL ENRIQUE ÁLVAREZ CÓRDOVA (CENTA), INCUBADORA DE EMPRESAS, INCUBADORA DE EMPRESAS DEL CENTA, TEORÍA GENERAL DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN Y MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	1
A. Antecedentes y generalidades del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova (CENTA).....	1
1. Antecedentes de la institución .....	1
2. Generalidades de la institución .....	2
a. Filosofía institucional .....	2
i. Misión .....	2
ii. Visión .....	2
iii. Objetivo general .....	2
b. Funciones generales .....	3
c. Estructura organizativa del CENTA .....	4
d. Actividades.....	4
e. Áreas de trabajo.....	5
i. Gerencia de investigación y desarrollo tecnológico .....	5
ii. Gerencia de transferencia tecnológica y extensión.....	5
f. Laboratorios .....	7
i. Laboratorio de biotecnología .....	7
ii. Laboratorio de parasitología vegetal.....	7
iii. Laboratorio de química agrícola .....	8
iv. Laboratorio de suelos .....	8
v. Laboratorio de tecnología de alimentos .....	8
vi. Laboratorio de microbiología agrícola.....	9
B. Generalidades de las incubadoras de empresas .....	9
1. Empresa .....	9
2. Clasificación de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) .....	10

a.	Microempresa .....	10
b.	Pequeña empresa .....	10
3.	Incubadora de empresas .....	11
4.	Tipos de incubadora .....	12
5.	Incubadora de empresas en El Salvador .....	13
C.	Incubadora de Empresas del CENTA .....	15
1.	Antecedentes.....	15
2.	Filosofía.....	16
a.	Misión.....	16
b.	Visión .....	16
c.	Objetivos estratégicos .....	16
d.	Valores.....	17
e.	Políticas .....	17
3.	Estructura organizativa .....	18
4.	Ubicación física .....	18
5.	Etapas de desarrollo.....	19
a.	Pre-incubación .....	20
b.	Incubación.....	20
c.	Post-incubación.....	21
6.	Modalidad de servicios .....	21
7.	Participantes del proceso de incubación.....	23
8.	Cadena de valor del cacao en las unidades de negocio de la Incubadora de Empresas del CENTA .....	23
9.	Recurso humano que apoya en la Incubadora.....	25
D.	Generalidades de la planeación.....	26
1.	Tipos de planes .....	26
2.	Niveles de planeación.....	28
a.	Planeación corporativa.....	28
b.	Planeación funcional .....	29
c.	Planeación operativa.....	29
E.	Planeación estratégica.....	29

1.	Definiciones .....	31
a.	Plan.....	31
b.	Estrategia.....	31
c.	Plan estratégico .....	32
d.	Planeación estratégica .....	32
2.	Proceso de la planeación estratégica .....	33
a.	Fase filosófica .....	33
i.	Misión .....	33
ii.	Visión .....	34
iii.	Valores y cultura organizacional .....	35
iv.	Políticas.....	37
b.	Fase analítica.....	38
i.	Definición de objetivos estratégicos institucionales.....	38
ii.	Análisis organizacional .....	39
c.	Fase operativa .....	42
i.	Plan de acción.....	42
ii.	Presupuesto .....	42
iii.	Implementación del plan.....	43
F.	Marco legal e institucional.....	45
1.	Primarias .....	45
2.	Secundarias.....	45
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE SU FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO .....		50
A.	Planteamiento de la problemática .....	50
1.	Antecedentes.....	50
2.	Importancia.....	51
B.	Objetivos de la investigación.....	52
1.	General.....	52
2.	Específicos .....	52
C.	Metodología de la investigación .....	53

1.	Método científico.....	53
2.	Métodos auxiliares.....	53
a.	Análisis.....	53
b.	Síntesis .....	53
3.	Tipo de investigación .....	53
4.	Tipo de diseño de la investigación .....	54
5.	Fuentes de información .....	54
a.	Primarias.....	54
b.	Secundarias .....	54
6.	Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	54
a.	Técnicas de recolección de información.....	54
i.	Encuesta .....	54
ii.	Entrevista .....	55
b.	Instrumentos de recolección de la información.....	55
i.	Cuestionario .....	55
ii.	Guía de entrevista .....	55
iii.	Otros instrumentos .....	55
7.	Ámbito de la investigación .....	56
8.	Unidades de análisis.....	56
9.	Determinación del universo y muestra .....	56
a.	Universo.....	56
i.	Emprendedores de la Incubadora de Empresas del CENTA .....	57
ii.	Productores identificados en la base de datos de la institución .....	58
b.	Muestreo aleatorio.....	60
c.	Muestra .....	60
d.	Censo.....	61
10.	Procesamiento de la información.....	61
a.	Tabulación .....	62
b.	Análisis e interpretación de información y datos.....	62
D.	Diagnóstico actual del funcionamiento administrativo de la Incubadora de Empresas del CENTA .....	62

a.	Antecedentes .....	62
1.	Planeación.....	63
a.	Marco institucional.....	63
b.	Misión y visión.....	64
c.	Organigrama .....	64
2.	Mercadeo .....	64
3.	Producción de servicios .....	65
a.	Medios necesarios para alcanzar los objetivos y metas .....	65
b.	Actividades realizadas.....	65
4.	Recursos .....	67
a.	Recurso humano.....	67
b.	Recurso Material .....	67
c.	Recurso Financiero .....	69
5.	Seguimiento y control .....	70
a.	Expectativas para la continuidad de la incubadora .....	70
6.	Diagnóstico estratégico.....	71
a.	Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) .	71
c.	Análisis para corregir, afrontar, mantener, explotar (CAME).....	73
E.	Alcances y limitaciones .....	75
1.	Alcances .....	75
2.	Limitaciones.....	75
F.	Conclusiones y recomendaciones.....	76
1.	Conclusiones .....	76
2.	Recomendaciones .....	77
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A LA CONTINUIDAD DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS DEL CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA Y FORESTAL ENRIQUE ÁLVAREZ CÓRDOVA....		78
A.	Objetivos del capítulo.....	78
1.	General.....	78
2.	Específicos .....	78
B.	Importancia .....	79

C.	Plan estratégico de la Incubadora de Empresas del CENTA .....	80
1.	Determinación de la filosofía empresarial .....	80
a.	Misión.....	80
b.	Visión .....	80
c.	Valores.....	81
d.	Políticas .....	81
2.	Horizonte estratégico.....	83
3.	Objetivo del plan.....	83
4.	Organigrama propuesto.....	83
a.	Funciones principales de las áreas propuestas .....	86
i.	Funciones principales del área de producción de servicios .....	86
ii.	Funciones principales del área de mercadeo.....	86
iii.	Funciones principales del área de contabilidad .....	86
5.	Planteamiento de estrategias.....	87
a.	Líneas estratégicas .....	87
b.	Objetivos estratégicos .....	87
c.	Propuesta de estrategias por objetivos.....	88
i.	Estrategias de planeación .....	88
ii.	Estrategias de mercadeo.....	88
iii.	Estrategias de producción de servicios.....	89
iv.	Estrategias para el recurso humano, material y financiero.....	89
v.	Estrategias de seguimiento y control .....	90
6.	Implementación de las estrategias.....	90
D.	Plan de implementación de la propuesta .....	135
1.	Objetivos.....	135
a.	General.....	135
b.	Específico .....	135
2.	Recursos necesarios para implementar el plan estratégico .....	135
a.	Recurso humano .....	135
b.	Recurso material.....	136
c.	Recurso financiero .....	137

i.	Financiamiento.....	137
ii.	Presupuesto de implementación del plan estratégico.....	139
E.	Plan de capacitación.....	146
1.	Actividades .....	146
2.	Metodología.....	146
3.	Propuesta del programa a desarrollar en el plan de capacitación .....	146
F.	Cronograma de implementación del plan estratégico para la continuidad de la Incubadora de Empresas de CENTA .....	148
	Bibliografía.....	150
	Anexos .....	155
	Anexo 1: Guía de preguntas dirigidas a la coordinación de la Incubadora de Empresas del CENTA	
	Anexo 2: Cuestionario dirigido al personal que apoya en la Incubadora de Empresas del CENTA	
	Anexo 3: Cuestionario dirigido a emprendedores de la Incubadora de Empresas del CENTA	
	Anexo 4: Cuestionario dirigido a productores de cacao identificados en la base de datos del CENTA	

## Índice de cronogramas

Cronograma 1: Implementación del plan estratégico .....	148
Cronograma 2: Continuación de la implementación del plan estratégico .....	149

## Índice de cotizaciones

Cotización 1: Costo de resmas de papel bond.....	91
Cotización 2: Costo de impresora multifuncional.....	94
Cotización 3: Costo de computadora .....	94
Cotización 4: Tarifario de costo de promociones en las diferentes emisoras radiales ..	97
Cotización 5: Costo de pago por más alcance de visitas a página de Facebook .....	100
Cotización 6: Costo de cámara digital.....	100
Cotización 7: Costo de proyector .....	123
Cotización 8: Costo de Roll Up .....	123
Cotización 9: Costo de Archivero.....	128
Cotización 10: Costo de calculadora.....	128
Cotización 11: Costo de caja fuerte portátil.....	129
Cotización 12: Costo de sello de cancelado.....	129
Cotización 13: Costo de talonarios de recibos .....	130

## Índice de cuadros resumen

Cuadro resumen 1: Evolución del nombre de la institución desde 1942 al 2018.....	2
Cuadro resumen 2: Incubadoras de empresas en El Salvador .....	13
Cuadro resumen 3: Continuación de incubadoras de empresas en El Salvador .....	14
Cuadro resumen 4: Recurso humano que brinda servicios a la incubadora.....	25
Cuadro resumen 5: Logros del proyecto USDA-CENTA/CACAO.....	66
Cuadro resumen 6: Análisis FODA .....	71
Cuadro resumen 7: Continuación de análisis FODA .....	72
Cuadro resumen 8: Continuación de análisis FODA .....	73
Cuadro resumen 9: Análisis CAME.....	73
Cuadro resumen 10: Continuación de análisis CAME.....	74
Cuadro resumen 11: Temas a desarrollar en capacitaciones a emprendedores .....	107
Cuadro resumen 12: Continuación de temas a desarrollar en capacitaciones a emprendedores .....	108
Cuadro resumen 13: Recurso humano necesario .....	135
Cuadro resumen 14: Continuación de recurso humano necesario.....	136
Cuadro resumen 15: Agenda de capacitación .....	147

## Índice de esquemas

Esquema 1: Servicios de apoyo de la incubadora de empresas en cada etapa.....	20
Esquema 2: Tipos de planes .....	26
Esquema 3: Niveles de planeación .....	28
Esquema 4: Aspectos básicos de la planeación estratégica .....	30
Esquema 5: Aplicación del método CAME.....	41

## Índice de figuras

Figura 1: Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova.....	4
Figura 2: Estructura organizativa de la Incubadora de Empresas del CENTA.....	18
Figura 3: Propuesta de estructura organizativa para la incubadora .....	85
Figura 4: Pasos de registro de marca .....	112
Figura 5: Continuación de pasos de registro de marca .....	113
Figura 6: Continuación de pasos de registro de marca .....	114

## Índice de imagen

Imagen 1: Ubicación física de Incubadora de Empresas del CENTA.....	19
---	----

## Índice de tablas

Tabla 1: Unidad de análisis.....	57
Tabla 2: Emprendedores que forman parte de la incubadora .....	57
Tabla 3: Continuación de emprendedores que forman parte de la incubadora .....	58
Tabla 4: Productores identificados en las bases de datos.....	59
Tabla 5: Costo de implementación de estrategia 1.1 .....	92
Tabla 6: Costo de implementación de estrategia 1.2 .....	95
Tabla 7: Costo de implementación de estrategia 2.1 .....	98
Tabla 8: Costo de implementación de estrategia 2.2 .....	101
Tabla 9: Costo de implementación de estrategia 2.3 .....	103
Tabla 10: Costo de alimentación para la implementación de estrategia 3.1 .....	104
Tabla 11: Costo de implementación de estrategia 3.1 .....	105
Tabla 12: Costo de alimentación para la implementación de estrategia 3.2.....	106
Tabla 13: Costo de implementación de estrategia 3.2 .....	109
Tabla 14: Costo de implementación de estrategia 3.3 .....	110
Tabla 15: Costo de registro de marcas en la implementación de estrategia 3.4.....	111
Tabla 16: Criterios de evaluación para el registro de marca .....	116
Tabla 17: Costo de implementación de estrategia 3.4 .....	117
Tabla 18: Costo de implementación de estrategia 4.1 .....	118

Tabla 19: Planilla de sueldos .....	119
Tabla 20: Costo de implementación de estrategia 4.2 .....	120
Tabla 21: Costo de implementación de estrategia 4.3 .....	121
Tabla 22: Costo de implementación de estrategia 4.4 .....	124
Tabla 23: Costo de implementación de estrategia 4.5 .....	126
Tabla 24: Costo de implementación de estrategia 4.6 .....	131
Tabla 25: Costo de alimentación para la implementación de estrategia 5.1 .....	132
Tabla 26: Costo de implementación de estrategia 5.1 .....	133
Tabla 27: Costo de implementación de estrategia 5.2 .....	134
Tabla 28: Recurso material necesario.....	136
Tabla 29: Continuación de recurso material necesario .....	137
Tabla 30: Flujo de efectivo para el año 1 .....	139
Tabla 31: Flujo de efectivo para el año 2 .....	140
Tabla 32: Flujo de efectivo para el año 3 .....	141
Tabla 33: Flujo de efectivo para el año 4 .....	142
Tabla 34: Flujo de efectivo para el año 5 .....	143
Tabla 35: Flujo de efectivo para el año 6 .....	144
Tabla 36: Consolidado de presupuesto.....	145
Tabla 37: Costo de alimentación para el plan de capacitación.....	147

## RESUMEN

La Incubadora de Empresas del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova (CENTA) es un proyecto ejecutado por el Programa Frutales y Cacao, con el fin de apoyar a productores y transformadores dedicados al rubro del cacao, impartiendo asistencia técnica, asesoría empresarial, capacitaciones, desarrollando redes de contactos entre los participantes y además pueden hacer uso del centro de entrenamiento para la elaboración de sus productos respaldados por la marca Ancestral. Para prestar sus servicios cuenta con las instalaciones de la institución ubicadas en el kilómetro 33 ½ carretera a Santa Ana, Municipio de Ciudad Arce, Departamento de La Libertad.

A partir de una entrevista con la coordinadora se conoció que el apoyo económico proporcionado para el desarrollo de la cacaocultura impulsado en cooperación con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), finalizaría en el mes de octubre del 2018; además, enfatizó que a lo largo del proceso se ha logrado: Más de 200 personas beneficiadas de las cuales, con 89 emprendedores se han creado 33 planes de negocio, se registró la marca Ancestral y se desarrollaron 4 productos de chocolate; pero no se logró satisfacer a todas las personas que demandan los servicios. Razón por la cual, surge la necesidad de realizar el estudio, para que se establezca una incubadora de manera permanente, apoyando desde la idea de negocio hasta la introducción en el mercado del cacao, chocolate y derivados.

El objetivo principal de la presente investigación es: Desarrollar un plan estratégico que contribuya a la continuidad de la Incubadora de Empresas del CENTA.

Se utilizó el método científico y sus auxiliares: Análisis y síntesis; mediante la investigación descriptiva y el diseño no experimental. Siendo las fuentes primarias: Los encargados de la incubadora, el personal profesional de la institución que apoya directamente en la formación y entrenamiento de productores y emprendedores que también formaron parte del estudio; utilizando las técnicas de la encuesta y entrevista, mediante los instrumentos del cuestionario, guía de preguntas y otros instrumentos para la recolección de información; se determinó el universo y muestra, además, se aplicó el censo para el personal profesional y los encargados de la incubadora, posteriormente, se procesó la información obtenida en tablas y gráficas que facilitaron el análisis.

Al finalizar el diagnóstico se concluye que:

- En el proceso de investigación se identificó que la institución no posee un plan estratégico para la continuidad de la incubadora de empresas.
- El financiamiento termina junto con el proyecto, razón por la cual, la ejecución y continuidad de este se verá afectada y por ende el apoyo a transformadores y productores de cacao.

Por lo que se recomienda:

- Valorar la implementación del plan estratégico que se propone para la continuidad de los servicios de la incubadora de empresas.
- Mantener el vínculo financiero con el cooperante actual, buscar un nuevo patrocinador o valorar la disponibilidad de los productores a cancelar una cuota simbólica por los servicios recibidos para tener el financiamiento y continuar apoyando a transformadores en rubro del cacao.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se observa un aumento de emprendedores que incursionan en el rubro del cacao permitiendo la dinamización económica, mejorando la calidad de vida de los beneficiados. Por lo que se recalca la importancia de motivar a los jóvenes y adultos para que realicen sus emprendimientos en la producción y transformación del cacao, enseñándoles las técnicas necesarias para el desarrollo de sus negocios, aprovechando las oportunidades que se les ofrecen a partir de sus ideas innovadoras; se propone un plan estratégico para la continuidad de la Incubadora de Empresas del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova.

A continuación se presenta la estructura de los capítulos que conforman la investigación realizada:

### **Capítulo I**

Describe desde una reseña histórica de la institución, aspectos generales de la filosofía institucional, funciones, estructura organizativa, actividades, áreas de trabajo y laboratorios. También se incluyen las generalidades de las incubadoras de empresas, definiendo los conceptos básicos de empresa, retomando la clasificación de las micro y pequeñas, también las definiciones de incubadora de empresas y los tipos de esta, posteriormente se enlistan las incubadoras de empresas en El Salvador. Se abordan las generalidades de la Incubadora de Empresas del CENTA detallando la filosofía empresarial, estructura organizativa, ubicación física, etapas que se desarrollan para el proceso de incubación, modalidad de servicios, participantes de estos beneficios, unidades de negocio a partir de la cadena de valor del cacao y el recurso humano que apoya este proceso. Asimismo, se retoman las generalidades de la planeación con las diferentes definiciones, se incluye la planeación estratégica, además el análisis FODA y CAME para facilitar el desarrollo de la investigación.

Finalmente, se incluye el marco legal e institucional con las diferentes leyes relacionadas con la institución.

## **Capítulo II**

Este capítulo se basó en realizar una investigación de campo con el fin de conocer la situación administrativa actual de la incubadora de empresas, el cual incluye el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, metodología que incluye la selección del método y el tipo de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de información; se define el ámbito de investigación, unidades de análisis, se determina el universo y muestra, se presenta la información en tablas y gráficos con sus interpretaciones. Se realizó el diagnóstico de la situación actual apoyándose en las herramientas administrativas de análisis (FODA y CAME). También se presentan los alcances, limitaciones y finalmente se elaboran las conclusiones y recomendaciones que son base para realizar una propuesta que mejore las condiciones actuales de la incubadora objeto de estudio.

## **Capítulo III**

Consiste en la propuesta de un plan estratégico que permita la continuidad de la Incubadora de Empresas del CENTA; comprende los objetivos del capítulo, la importancia y el desarrollo que incluye: Filosofía empresarial, horizonte estratégico, objetivos del plan y organigrama. Se determinan las líneas, objetivos estratégicos y el desarrollo de las estrategias, detallando el recurso material, financiero, tiempo y encargado de ejecutar cada una de ellas. Se elabora el plan de implementación que comprende el objetivo de este, los recursos necesarios y el presupuesto estimado para cada uno de los seis años. También se presenta el plan de capacitación con las actividades a ejecutar, metodología a utilizar y el programa a desarrollar. Finalmente el cronograma que permitirá la implementación del plan estratégico para la continuidad de los servicios.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA Y FORESTAL ENRIQUE ÁLVAREZ CÓRDOVA (CENTA), INCUBADORA DE EMPRESAS, INCUBADORA DE EMPRESAS DEL CENTA, TEORÍA GENERAL DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN Y MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL**

## **A. Antecedentes y generalidades del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova (CENTA)**

### **1. Antecedentes de la institución**

“El 21 de octubre de 1942 la Secretaría de Agricultura del Gobierno de El Salvador y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), firmaron un memorándum de entendimiento para establecer una estación experimental denominada Centro Nacional de Agronomía; desde el inicio ha tenido cambios en su nombre (cuadro resumen N°1), a partir del 2009 se nombró Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova (CENTA), pero siempre con el objetivo de contribuir al incremento de la producción y productividad agropecuaria y por ende, la mejora de la calidad de vida de los usuarios. Este objetivo se logra al proveer a los productores, materiales con alto potencial de producción y capacidad de afrontar las plagas, así como los cambios climáticos.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CENTA, (2015), historia, recuperado el 05-mayo-2018 de <http://www.centa.gob.sv/2015/historia/>

Cuadro resumen 1: Evolución del nombre de la institución desde 1942 al 2018

PERIODO	EVOLUCIÓN
1942-1955	Centro Nacional de Agronomía (CNA)
1955-1960	Servicio Cooperativo Agrícola Salvadoreño Americano (SCASA)
1960-1968	Dirección General de Investigaciones Agronómicas (DGIA)
1968-1970	Dirección General de Investigación y Extensión Agrícola (DGIEA)
1970-1971	Dirección General de Investigación y Extensión Agropecuaria (DGIEA)
1972-1981	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria (CENTA)
1982	Instituto Salvadoreño de Investigación Agraria y Pesquera (ISIAP)
1983-1993	Centro de Tecnología Agrícola (CENTA)
1993-2009	Centro de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA)
2009-a la fecha	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal "Enrique Álvarez Córdova" (CENTA)

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en información seleccionada el 05-mayo-2018 de <http://www.centa.gob.sv>

## 2. Generalidades de la institución

A continuación, se presenta la filosofía organizacional del CENTA:

### a. Filosofía institucional

#### i. Misión

“Proveer soluciones tecnológicas innovadoras al sector agropecuario ampliado, para contribuir a mejorar la situación ambiental del país, garantizando la seguridad alimentaria y nutricional de la población salvadoreña y su calidad de vida.

#### ii. Visión

Haber mejorado la calidad de vida de las familias rurales y las condiciones ambientales del país, ejerciendo el liderazgo y articulando el sistema nacional de innovación tecnológica agropecuaria.

#### iii. Objetivo general

Contribuir al incremento de la producción y productividad del sector agropecuario y forestal, mediante la generación y transferencia de tecnologías apropiadas para cultivos, especies animales y recursos naturales renovables; que posibiliten la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población, las exportaciones y la agroindustria local; propiciando el ingreso económico de los productores, el manejo racional y sostenido de los recursos naturales y la conservación del medio ambiente.

**b. Funciones generales**

- i. “Asesorar al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), en la formulación de la política nacional de desarrollo científico, tecnológico agropecuario y forestal.
- ii. Contribuir a ejecutar la política nacional de desarrollo científico, tecnológico, agropecuario y forestal.
- iii. Desarrollar la generación y transferencia de tecnología agropecuaria y forestal.
- iv. Divulgar logros y resultados de la investigación generada en el país o introducida con el fin de facilitar la adopción de las tecnologías apropiadas.
- v. Promover el uso generalizado de las opciones tecnológicas y de los servicios de laboratorio que apoyen a la producción.
- vi. Apoyar la formación de transferencias de tecnología agropecuaria y forestal.
- vii. Ejercer el seguimiento a proyectos de investigación y transferencia subsidiados por CENTA.”<sup>2</sup>

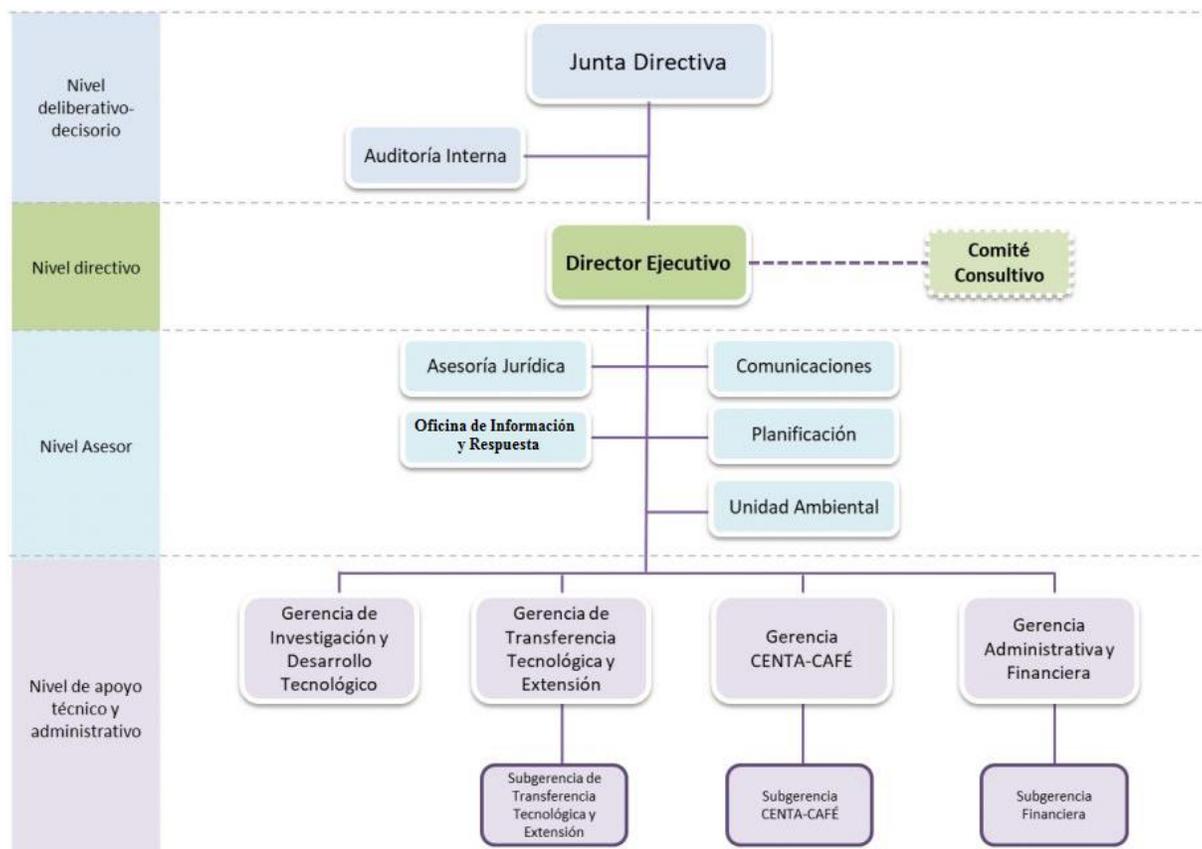
---

<sup>2</sup> CENTA, (2015), misión y visión, recuperado el 05-mayo-2018 de <http://www.centa.gob.sv/2015/mision-y-vision/>

### c. Estructura organizativa del CENTA

Para el cumplimiento de su misión la institución está organizada de la siguiente manera:

Figura 1: Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova



Fuente: CENTA. (2015). Seleccionado el 05-mayo-2018 de <http://www.centa.gob.sv/2015/estructura-organizativa/>

### d. Actividades

En la institución se realizan diversas actividades de beneficio a los productores, dentro de las cuales se mencionan:

- i. “Promover la entrega de semillas a los agricultores, con tecnologías para afrontar los efectos del cambio climático.
- ii. Promover la cosecha de agua (consiste en la acumulación de agua lluvia para el riego del cultivo), con el fin de aliviar la deficiencia hídrica en territorios secos a nivel nacional.

- iii. Ampliación de las áreas de riego con la utilización de sistemas de riego de mayor eficiencia (por aspersión y por goteo).
- iv. Fomento de la siembra de sistemas agroforestales con cacao (es un área donde se combina un cultivo principal con otros cultivos), como alternativa económica, social y ambiental.”<sup>3</sup>

#### **e. Áreas de trabajo**

La institución cuenta con el apoyo técnico y administrativo de las gerencias de: Investigación y desarrollo tecnológico, transferencia tecnológica y extensión, CENTA-CAFÉ, administrativa y financiera; a continuación, se detallan las gerencias que están relacionadas directamente con la investigación:

##### **i. Gerencia de investigación y desarrollo tecnológico**

“La gerencia de investigación tecnológica realiza su quehacer a través de los programas: Frutales y cacao, hortalizas y granos básicos, formados por equipos especializados, quienes con el apoyo de los laboratorios realizan investigaciones enfocadas a mejorar los sistemas de producción de productos de consumo interno, exportación y agroindustriales acorde a las demandas del mercado en zonas agroecológicas específicas con acciones amigables al medio ambiente y contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la familia rural.”<sup>4</sup>

##### **ii. Gerencia de transferencia tecnológica y extensión**

“La transferencia tecnológica consiste en la provisión de conocimientos a los agros productores sobre nuevas técnicas y métodos de producción agropecuaria y forestal a través de los cuales pueden incrementar su producción, productividad, competitividad y rentabilidad.

---

<sup>3</sup> Ídem cita #1

<sup>4</sup> CENTA, (2015), investigación, recuperado el 05-mayo-2018 de <http://www.centa.gob.sv/2015/investigacion/>

- **Extensión agropecuaria y forestal**

Este servicio se proporciona a productores mediante la asesoría en forma grupal y comunitaria por técnicos especialistas destacados en agencias de extensión a nivel nacional.

Se provee asesoría técnica en manejo integrado de cultivos hortícolas, frutícolas, granos básicos, uso eficiente del agua para riego, postcosecha, procesamiento, diversificación agropecuaria, restauración y conservación de los recursos: suelo, agua, bosque, entre otros.

- **Asistencia técnica especializada**

Este beneficio es para organizaciones de productores con los cuales se desarrollan proyectos productivos específicos, sobre rubros rentables y competitivos, situados en áreas geográficas con potencial productivo.

Para tener acceso al servicio, el interesado debe proponer un perfil de proyecto, que después de una evaluación y suscripción de convenio se ejecuta bajo la responsabilidad del beneficiado con el apoyo técnico del CENTA, lo que garantiza su adecuada priorización, focalización y el logro de resultados.

Las organizaciones reciben asesoría técnica en ganadería, avicultura, apicultura, diversificación agrícola, uso eficiente del agua para riego, entre otros

- **Capacitación**

El entrenamiento es indispensable para la actualización de conocimientos en materia agropecuaria y forestal. Se ofrecen capacitaciones teóricas y adiestramientos prácticos sobre tecnología agropecuaria, forestal, métodos y técnicas de transferencia; dirigidos a profesionales de las ciencias del agro del sector público y privado interesados en apoyar con servicios al sector agropecuario.

El servicio se brinda a través de eventos que se desarrollan tanto en las instalaciones centrales como en centros de capacitación ubicados en oficinas de extensión.”<sup>5</sup>

#### **f. Laboratorios**

“Los laboratorios son unidades que apoyan y fortalecen el proceso de generación y transferencia de tecnología agropecuaria del CENTA; proporcionando además el servicio de calidad a empresas y al público interesado, a través de modernos equipos de laboratorio y personal altamente calificado en las especialidades de: biotecnología, parasitología vegetal, química agrícola, manejo y fertilidad de suelos, tecnología de alimentos y microbiología.

##### **i. Laboratorio de biotecnología**

Apoya a los productores con la investigación y transferencia de tecnologías enfocadas a la producción, micropropagación (consiste en tomar pequeñas secciones de tejido de una planta o estructuras enteras, con yemas y cultivarlas en condiciones artificiales para generar plantas completas), conservación y caracterización de material vegetal (dar a conocer las características de las variedades existentes y de las nuevas que van siendo obtenidas), de interés institucional y nacional.”<sup>6</sup>

##### **ii. Laboratorio de parasitología vegetal**

“Realizan diagnósticos e identificación de plagas y enfermedades de las plantas para apoyar al agricultor en el cuidado de sus parcelas.”<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> CENTA, (2015), transferencia, recuperado el 05-mayo-2018 de <http://www.centa.gob.sv/2015/transferencia/>

<sup>6</sup> CENTA, (2015), recuperado el 25-julio-2018 de <http://www.centa.gob.sv/2015/laboratorios/>

<sup>7</sup> CENTA, (2016), Brochure laboratorio de parasitología vegetal, julio 2018.

### **iii. Laboratorio de química agrícola**

“En este laboratorio se realiza el análisis de agua para riego, análisis bromatológico (estudio de la producción, manipulación, conservación, elaboración y distribución) en alimentos humano y animal, fertilizantes químicos, abonos orgánicos, foliares, aceites y otros análisis.

Al mismo tiempo brinda asistencia técnica y facilita realizar prácticas con el uso del laboratorio y del equipo.”<sup>8</sup>

### **iv. Laboratorio de suelos**

“En este laboratorio se recomienda y asiste técnicamente a productores e investigadores del sector público y privado para que puedan tomar decisiones apropiadas en el manejo y fertilidad de suelos.”<sup>9</sup>

### **v. Laboratorio de tecnología de alimentos**

“Es la única unidad de servicio gubernamental especializada en procesamiento y conservación de alimentos, que hace investigación y desarrollo de productos, generando tecnologías disponibles al servicio de pequeños productores, procesadores de alimentos y emprendedores.”<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> CENTA, (2016), Brochure laboratorio de química agrícola, julio 2018.

<sup>9</sup> CENTA, (2016), Brochure laboratorio de suelos, julio 2018.

<sup>10</sup> CENTA, (2015), recuperado el 25-julio-2018 de <http://www.centa.gob.sv/2015/laboratorio-tecnologia-alimentos/>

#### **vi. Laboratorio de microbiología agrícola**

“Es una herramienta más para el apoyo de las investigaciones que se realizan en el CENTA, fue habilitado en noviembre de 2018 para abordar estudios de microorganismos del suelo, vinculados a la protección sanitaria y fertilización biológica que puedan tener impacto biotecnológico en sistemas de producción sustentables desarrollados en ambientes de la región, siendo el cacao uno de ellos. Consta de tres áreas: Biología molecular, virus, bacterias y hongos.”<sup>11</sup>

#### **B. Generalidades de las incubadoras de empresas**

Antes de hacer mención de que es una incubadora de empresas, se define lo que es una empresa y su clasificación de acuerdo al tema de investigación:

##### **1. Empresa**

Idalberto Chiavenato (2007) lo define como: “Una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos.”

El Código de Comercio de El Salvador en el artículo 553 establece que: “La empresa mercantil está constituida por un conjunto de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.”<sup>12</sup>

De lo anterior se define que una empresa es: Una organización formada de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros que permiten lograr los objetivos planeados.

---

<sup>11</sup> CENTA, (2015), recuperado el 24-noviembre-2018 de <http://www.centa.gob.sv/2015/proyecto-centa-usda-cacao-fortalece-la-investigacion-y-a-las-familias-productoras/>

<sup>12</sup> Código de Comercio, Decreto Legislativo N° 641, en junio de 2008, Diario Oficial N° 120, Tomo N° 379, 27 de junio del 2008, Art. 553.

## **2. Clasificación de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES)**

Para este caso se retoma la clasificación según el artículo 3 de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa ya que la incubadora se enfoca en apoyar a las empresas clasificadas en este artículo:

### **a. Microempresa**

“Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales, de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.

### **b. Pequeña empresa**

Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales, de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.

Cuando una persona natural o jurídica no reúna las condiciones previamente establecidas, su clasificación se determinará por sus ventas brutas anuales.

Las entidades públicas y privadas deberán uniformar las características antes definidas y los criterios de medición, a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), Decreto Legislativo N° 667, Diario Oficial N° 90, Tomo N° 403, 20 de mayo de 2014, Art. 3

### 3. Incubadora de empresas

A continuación, se retoman la definiciones de incubadoras de empresas:

La Asociación Nacional de Incubadora de Empresas de los Estados Unidos define que es: “Un proceso dinámico del desarrollo de la empresa. Consolidan las firmas jóvenes, ayudándoles a sobrevivir y a crecer durante el período del start-up (es una gran empresa en su etapa temprana; a diferencia de una pequeña y mediana empresa, se basa en un negocio que será escalable más rápida y fácilmente, haciendo uso de tecnologías digitales, explica Morelos), tiempo en que son las más vulnerables. Las incubadoras proporcionan ayuda gerencial, tienen acceso al financiamiento y a los servicios de ayuda técnica. También ofrecen servicios compartidos de oficina, acceso a equipos, arriendos flexibles y espacio extensible. Todo bajo un solo techo.”

Para la Incubadora de Empresas del CENTA es: “La articulación de procesos para la creación de tejidos y ecosistemas empresariales desde la idea de negocio de la cadena productiva del cultivo de cacao, transformación en productos de chocolate y sus derivados, hasta el posicionamiento a través de las estrategias de mercadeo, producción, finanzas, organización, monitoreo y seguimiento”.<sup>14</sup>

De acuerdo, con lo antes mencionado se afirma que las incubadoras de empresas son: Entidades públicas o privadas que proporcionan un ambiente empresarial idóneo, apoyando el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de las ideas de negocio de cada emprendedor para transformarlas en empresas de éxito.

---

<sup>14</sup> CENTA. (abril 2018). Sistematización del proceso de creación de incubadora. Junio 2018. Pág.1

#### 4. Tipos de incubadora

“Existen diferentes tipos de incubadora las cuales se clasifican de acuerdo a la institución que las promueve: Universidades, fundaciones, organizaciones de desarrollo y empresa privada. También se clasifican por la especialidad u objetivo que persiguen: científico-tecnológicas (computación, biotecnología, química, etc.) de bienes y servicios, para el desarrollo de una región o multisectoriales.

A continuación se retoma la clasificación de incubadoras de acuerdo a la tecnología que utilizan:

- a. **Tradicional:** Empresas que requieren infraestructura física y tecnológica, pero sus mecanismos de operación son básicos. Tiempo aproximado de incubación es de 3 meses.
- b. **Tecnología intermedia:** Empresas que requieren de infraestructura física, tecnológica y sus mecanismos de operación son semi-especializados, es decir, incorporan elementos de manufactura e innovación. Tiempo aproximado de incubación es de 12 meses.
- c. **De alta tecnología:** Empresas de sectores avanzados como: Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), microelectrónica, sistemas micro-electromecánicos, biotecnología, farmacéutico, entre otros. Tiempo aproximado de incubación hasta 2 años.”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Mejía, C., & Padilla, A., & Serrano, C., (2011). Centro de Incubación de Empresas para la Escuela de Ingeniería Industrial (trabajo de graduación), Universidad de El Salvador, San Salvador.

## 5. Incubadora de empresas en El Salvador

En El Salvador a través de instituciones que apoyan el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas se han implementado una serie de incubadoras empresariales. En las que se desarrollan las etapas de: Pre-incubación e incubación, pero ninguna es especializada en un rubro en específico.

A continuación se detallan las incubadoras más reconocidas a nivel nacional:

*Cuadro resumen 2: Incubadoras de empresas en El Salvador*

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
<b>Asociación CDMYPE</b>	<p>Fundada en el 2014 por nueve instituciones que, en alianza con la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), operan Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE), para brindar servicios de desarrollo empresarial. La finalidad de la asociación es contribuir a la mejora de la competitividad de MYPES, para dinamizar el crecimiento económico de El Salvador.</p> <p><i>Recuperado el 08-junio-2018 de:</i>  <a href="http://www.acdmype.org/asociacion.html#Asociacion">http://www.acdmype.org/asociacion.html#Asociacion</a></p>
<b>Centro de Fomento de la Innovación y el Emprendimiento en la Universidad de El Salvador (UES)</b>	<p>Fundada en el 2012. Es un ente que apoya articulando esfuerzos que ya se realizan en las distintas facultades y que se desarrolla conforme los recursos lo vayan permitiendo, visibilización y difusión de actividades sobre emprendimiento e innovaciones ejecutadas en la UES.</p> <p><i>Recuperado el 08-junio-2018 de:</i> <a href="http://cefieues.wixsite.com/emprendimiento-ues">http://cefieues.wixsite.com/emprendimiento-ues</a></p>
<b>Centro de Incubación de Empresas de Chalatenango (CIECH)</b>	<p>Fundada en el 2015. El objetivo es brindar un espacio físico a empresas y cooperativas que están iniciando sus operaciones a fin de impulsar su crecimiento.</p> <p><i>Recuperado el 08-junio-2018 de:</i> <a href="http://www.itcha.edu.sv/archivo/140311">http://www.itcha.edu.sv/archivo/140311</a></p>

*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basada en la información de páginas web seleccionadas*

Cuadro resumen 3: Continuación de incubadoras de empresas en El Salvador

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
<b>Centro Emprendedor ESEN</b>	<p>El Centro Emprendedor es una de las extensiones universitarias de la Escuela Superior de Economía y Negocios, y fue fundado en julio de 2013 para apoyar el desarrollo de los emprendedores y empresarios de la comunidad estudiantil.</p> <p>Su misión es promover el espíritu emprendedor en la comunidad ESEN (alumnos y exalumnos) y generar herramientas que permitan potenciar la nueva generación de empresarios de El Salvador.</p> <p><i>Recuperado el 08-junio-2018 de: <a href="https://www.esen.edu.sv/centro-emprendedor-2/">https://www.esen.edu.sv/centro-emprendedor-2/</a></i></p>
<b>Germina</b>	<p>Fundada a finales del año 2011. La incubadora se centra en el apoyo de proyectos de creación de empresas orientados al uso intensivo de las TIC, partiendo de la premisa de que para crear estas empresas sólo se necesita conocimiento y talento.</p> <p><i>Recuperado el 08-junio-2018 de: <a href="http://www.ufg.edu.sv/i.germina.html#.WzJ23FVKiUk">http://www.ufg.edu.sv/i.germina.html#.WzJ23FVKiUk</a></i></p>
<b>Incubadora de Empresas del CENTA</b>	<p>Fundada en el 2017, para el fomento del desarrollo de emprendimientos en la cadena de valor del cacao y de la cacaocultura en El Salvador.</p> <p><i>Recuperado el 08-junio-2018 de: <a href="http://www.centa.gob.sv/2015/tag/incubadora-de-empresas/">http://www.centa.gob.sv/2015/tag/incubadora-de-empresas/</a> <a href="https://es-la.facebook.com/IncubadoraAncestral/">https://es-la.facebook.com/IncubadoraAncestral/</a></i></p>
<b>Juventud Emprende-CONAMYPE</b>	<p>Es dirigida especialmente hacia personas jóvenes ofreciendo un espacio para la co-creación de ideas de negocio, desarrollando capacidades emprendedoras y empresariales, y compartir ideas creativas. Además, se enseñan metodologías para desarrollar cartera de clientes y fomentar la cultura emprendedora.</p> <p><i>Recuperado el 08-junio-2018 de: <a href="https://www.conamype.gob.sv/temas-2/programa-emprende/">https://www.conamype.gob.sv/temas-2/programa-emprende/</a></i></p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basada en la información de páginas web seleccionadas en junio 2018.

## **C. Incubadora de Empresas del CENTA**

### **1. Antecedentes**

En diciembre del 2015, es puesto en marcha el plan de acción del proyecto desarrollo tecnológico y fortalecimiento de la base productiva y agroindustrial para la cacaocultura con enfoque agroecológico en El Salvador (USDA-CENTA/CACAO), con el fin de lograr la reactivación del cacao nacional fino de aroma; dando paso al inicio de la incubadora de empresas para Micro y Pequeñas Empresas de la agroindustria del cacao.

En el plan de acción del proyecto en su componente II, para el periodo 2016-2018 se trazan las metas de: “El establecimiento de la planta procesadora de cacao, una incubadora de empresas especializada en la cadena de valor del cacao, el desarrollo de 4 productos de chocolate (tablilla (bebida), tableta, bombonería y cobertura), 10 microempresas y 25 planes de negocio”<sup>16</sup>.

Por lo tanto, en abril del 2017, como resultado de dicho proyecto se pone en marcha una incubadora de empresas especializada en la agroindustria del cacao, para facilitar que pequeños emprendedores individuales u organizados obtengan ventajas competitivas y comercialicen los productos a base de cacao, debidamente desarrollados y legalizados, respaldados con el registro de la marca Ancestral y el desarrollo de los 4 productos de chocolates, teniendo la oportunidad de darse a conocerse en el mercado nacional y el comercio exterior.

---

<sup>16</sup> Ibídem cita #14. Pág.5

A lo largo del proceso se ha beneficiado a más de 200 personas; de las cuales, con 89 emprendedores se han creado 33 planes de negocio enfocados en la producción y transformación del cacao, capacitándolos en todos los eslabones de la cadena de valor y adquiriendo así herramientas competitivas, desde la formulación de la idea de negocio hasta la introducción en el mercado del cacao, chocolate y derivados; con esto se contribuye al beneficio de cada una de las familias al pertenecer a dicho rubro.

## **2. Filosofía**

### **a. Misión**

“Fomentar la creación y desarrollo de empresas a través del proceso de incubación, capacitación y fortalecimiento de las competencias para contribuir así con el desarrollo de la industria de chocolate en el país.

### **b. Visión**

Ser una incubadora de empresas capaz de impulsar y desarrollar empresas competitivas en el ámbito nacional, proporcionando los recursos necesarios para la transformación de ideas y oportunidades en el mercado regional.

### **c. Objetivos estratégicos**

- i. Desarrollo de la Micro y Pequeñas Empresas de chocolate con estándares competitivos a través del funcionamiento de la incubadora de empresas.
- ii. Elaboración y ejecución de planes de negocios de los emprendimientos participantes en la incubadora de empresas.
- iii. Capacitación y desarrollo de competencias productivas y empresariales de la Micro y Pequeñas Empresas.

- iv. Facilitar el uso de tecnologías CENTA para el desarrollo de las empresas con productos derivados de cacao.

**d. Valores**

- i. Compromiso
- ii. Disciplina
- iii. Profesionalismo

**e. Políticas**

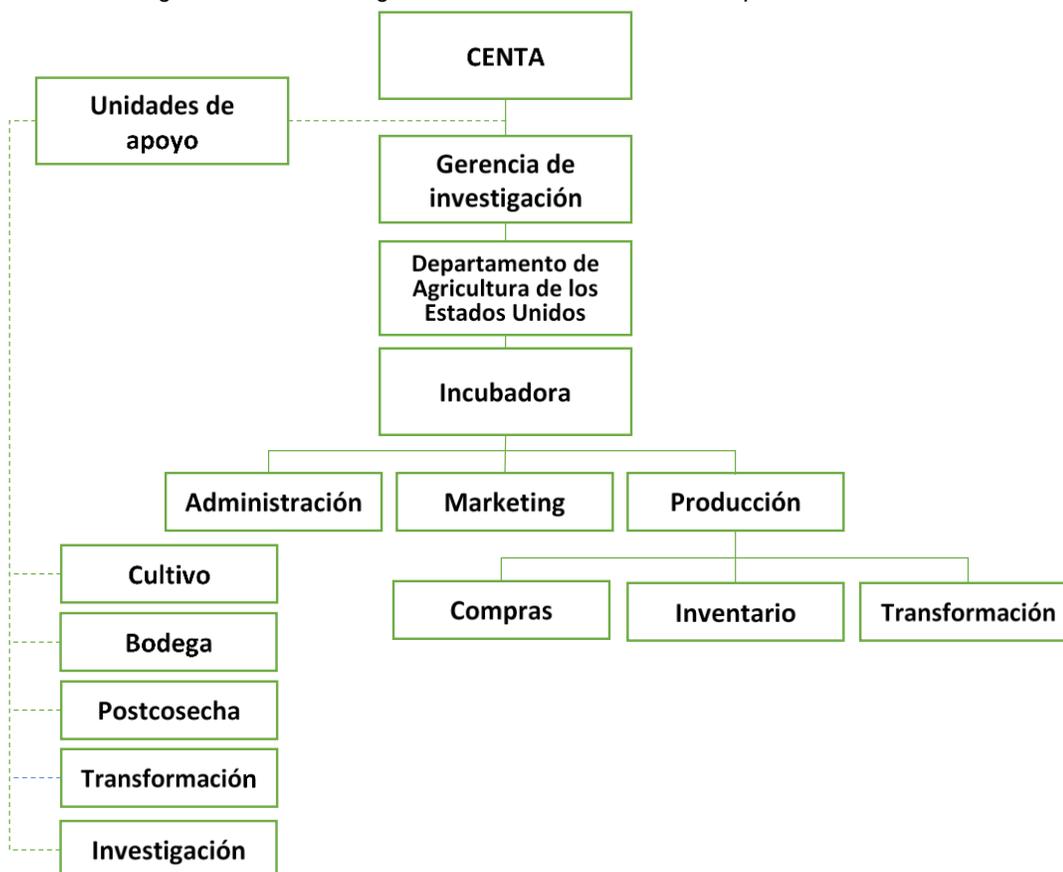
- i. Respeto a los emprendedores de la incubadora.
- ii. Uso adecuado de tecnologías y de los conocimientos para producir con calidad.
- iii. Mantener la calidad de los procesos, productos y su entrega oportuna para satisfacción de clientes”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> CENTA. (2017). Plan de negocio de Incubadora de Empresas del CENTA. Junio 2018. Pág.30

### 3. Estructura organizativa

Figura 2: Estructura organizativa de la Incubadora de Empresas del CENTA



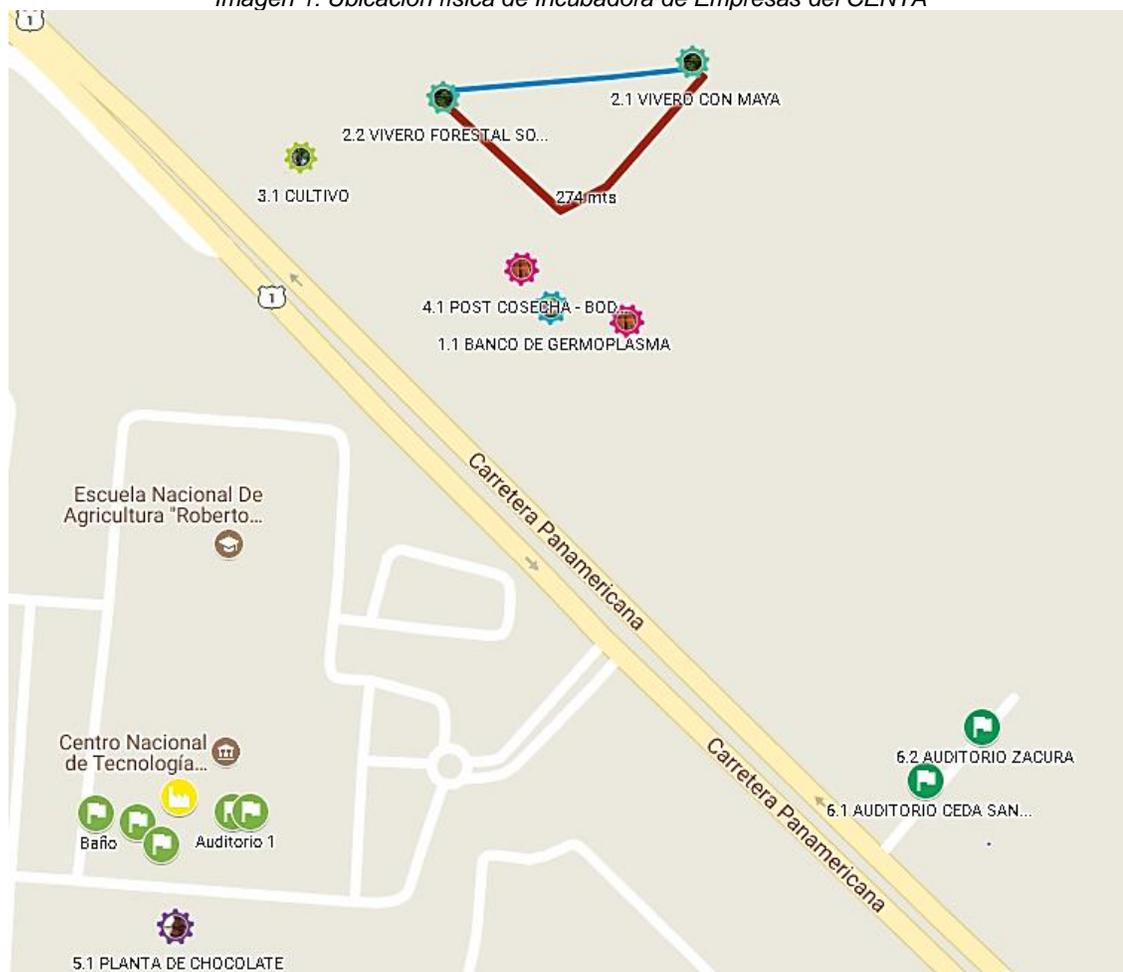
Fuente: Seleccionado del documento de sistematización del proceso de creación de Incubadora de Empresas del CENTA. Junio 2018.

### 4. Ubicación física

Para que los emprendedores realicen las prácticas de campo, la institución tiene 4 estaciones experimentales: Izalco, San Andrés 1, Santa Cruz Porrillo y San Andrés 2 (más conocida como Las Doscientas).

La incubadora apoya con la prestación de servicios, en el Programa Frutales y Cacao del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova, km 33 ½ carretera a Santa Ana, Ciudad Arce, La Libertad.

Imagen 1: Ubicación física de Incubadora de Empresas del CENTA



Fuente: Recuperado el 08-junio-2018 de <https://www.google.com/maps/d/u/1/viewer?mid=1Q9ILL8VW8msQl4DqEe9ji1fnUkl-taSU&ll=13.8035748409794%2C-89.39483998647768&z=17>

## 5. Etapas de desarrollo

Con el objetivo de que el emprendedor cuente con el apoyo necesario y oportuno durante el proceso de formación para cumplir su propósito, en la Incubadora de Empresas del CENTA se realizan tres etapas que son: pre-incubación, incubación y post-incubación, a continuación se presenta la particularidad de cada una de ellas:

Esquema 1: Servicios de apoyo de la incubadora de empresas en cada etapa



Fuente: Seleccionado del plan de negocio de Incubadora de Empresas del GENTA en junio 2018.

#### a. Pre-incubación

“Es un período en el cual el emprendedor se focaliza en elaborar y afinar su plan de negocio con información y datos validados, se define el modelo de negocio que pretende impulsar, la incubadora de empresas lo apoya con servicios de tutorías, asesoramiento especializados y capacitación en gestión de negocios, para asegurar que cada uno seleccione la mejor decisión, así como analizar la viabilidad técnica y económica de la idea.

El buen desarrollo de esta etapa permite disminuir los riesgos de fracaso de la nueva empresa. El resultado final en esta etapa es: Tener un plan de negocio afinado y validado, listo para ingresar a la siguiente etapa de incubación.

#### b. Incubación

En esta etapa la idea que fue plasmada en papel toma cuerpo y técnicamente da lugar al nacimiento de una nueva empresa, con potencial de crecimiento. El plan de negocio elaborado aporta la claridad de acciones a implementar para alcanzar el objetivo fundamental (sobrevivir), logrando con rapidez la estabilidad económica a través de una buena gestión comercial y productiva.

### **c. Post-incubación**

Tiene por objetivo consolidar las ideas incubadas, a través de consultorías especializadas, espacios empresariales y acercamientos a fuentes de financiamiento. La etapa de post-incubación es el período donde las empresas que han finalizado el proceso se instalan fuera de la incubadora.

## **6. Modalidad de servicios**

### **a. Asesoría empresarial**

Se refiere al proceso de acompañamiento que realizan los asesores a los emprendedores para desarrollar las habilidades empresariales en la toma de decisiones, para mejorar la competitividad del negocio. Está dirigida al diseño del plan de negocios, temas de gestión empresarial como administración, finanzas, mercadeo, producción, organización y recurso humano, así como también a la formalización, exportación, calidad, asociatividad, tecnologías de información y comunicación.

### **b. Capacitación**

Son ejecutadas por el personal de la incubadora de empresas, en los diferentes aspectos que cada emprendedor necesita desarrollar con mayor énfasis, ya sea habilidades empresariales o en la cadena productiva del cacao, con el propósito de fomentar una cultura emprendedora que fortalezca el conocimiento empresarial, para la puesta en marcha de negocios innovadores y competitivos, maximizando así las posibilidades de éxito.

### **c. Asistencia técnica**

Es el servicio que se brinda en todos los eslabones de la cadena productiva de cacao que son: Establecimiento y manejo de vivero, injerto, bancos de germoplasma, jardines clónales, cultivo, postcosecha y transformación de cacao; la cual es brindada por el personal especializado en los diferentes temas referentes al cultivo y transformación de cacao.

#### **d. Redes de contacto e información empresarial**

Son componentes que permiten promover actividades para fomentar el relacionamiento empresarial y crear vínculos efectivos entre emprendedores, empresarios e instituciones.

Se realizan ferias y eventos para que las MYPES participen y promocionen sus productos, con el objetivo de fortalecer las redes de contacto y aportar una ventaja competitiva respecto a otras empresas al momento de innovar sus productos.

#### **e. Centro de entrenamiento y planta procesadora de cacao**

Actualmente, se cuenta con el centro de entrenamiento de cacao donde los emprendedores aprenden y elaboran productos como: Manteca de cacao, licor de cacao, tablillas, cobertura de chocolate para heladería, tabletas y bombones de chocolate en pequeñas cantidades. Además, se está adecuando y equipando una planta procesadora de cacao ubicada en la institución, donde los emprendedores de la incubadora podrán elaborar sus productos de chocolate con tecnología más avanzada y de mayor capacidad, permitiendo una producción en línea con la marca de Chocolate Ancestral.

#### **f. Servicios básicos**

Dentro de la institución, los emprendedores tienen acceso a:

- i. Energía eléctrica, agua, teléfono, internet, entre otros
- ii. Instalaciones (sala de reuniones, auditorium, laboratorios)
- iii. Equipo para cada proceso de capacitación y entrenamiento
- iv. Uso del servicio de transporte del personal de la institución
- v. Alimentación en los talleres (refrigerio y almuerzo)
- vi. Insumos para prácticas y material didáctico
- vii. Personal técnico especializado

- viii. Logística y acompañamiento a ferias de promoción y venta del producto.”<sup>18</sup>

## **7. Participantes del proceso de incubación**

Las personas que pueden formar parte de la incubadora de empresas, se clasifican en productores, transformadores y emprendedores en el rubro de cacao.

### **a. Productores de cacao**

Son personas que establecen sus cultivos en parcelas de cacao los cuales ofertan el producto en mazorcas (fruto del árbol de cacao), en grano para ser fermentado, secado y luego transformado; también establecen viveros y realizan injertos por varetas (rama seleccionada del árbol patrón que contiene la yema a injertar) y yemas (porción de corteza de la vareta de cacao, utilizada para injertar).

### **b. Transformadores de cacao**

Son emprendedores que compran el grano para su fermentación, secado, transformación y moldeo para ofertarlo en diversos productos de chocolate y sus derivados.

### **c. Emprendedores**

Personas con el deseo e iniciativa de ser productoras o transformadoras del cacao en chocolate y productos derivados.

## **8. Cadena de valor del cacao en las unidades de negocio de la Incubadora de Empresas del CENTA**

Se refiere a los eslabones en los cuales los participantes del proyecto tienen la opción de establecer su negocio, a continuación se detallan:

---

<sup>18</sup> Ibídem cita. #14. Pág.31-32

- a. **Investigación:** Es una actividad donde se obtienen nuevos conocimientos para mejorar los procesos y facilitar el desarrollo de la cadena de valor del cacao.
- b. **Banco de germoplasma:** Es una colección de material vegetal vivo, en forma de semillas y esporas. Sus objetivos generales son: Localizar, recolectar y conservar plantas de materiales criollos del cacao.
- c. **Cultivo:** Práctica de sembrar semillas de cacao y realizar las labores necesarias para la obtención de frutos (mazorcas).
- d. **Vivero:** Instalaciones donde se cultivan los árboles de cacao para su distribución.
- e. **Injerto:** El emprendedor puede hacer negocios con las yemas y varetas de los árboles de cacao para reproducir las variedades de este.
- f. **Beneficios:** Instalaciones propicias para la transformación del cacao en chocolate y sus derivados, que pueden ser rentadas a productores que quieran utilizarlas.
- g. **Postcosecha:** Son las unidades de negocio después del cultivo, que se derivan en:
  - i. **Fermentación:** Se comercializa el grano de cacao fermentado para que el comprador continúe con el proceso de transformación, también se puede alquilar la infraestructura de fermentación obteniendo así un ingreso extra.
  - ii. **Secado del grano:** Después de fermentado, el grano es secado y se comercializa para su procesamiento.
  - iii. **Tostado:** Después de secado, el grano es tostado para facilitar el descascarillado, en este caso se utiliza una tostadora industrial y los emprendedores en sus establecimientos lo realizan de manera artesanal.

**iv. Transformación del grano:** Se elaboran chocolates y sus derivados para obtener las mayores ganancias del procesamiento de los productos finales que se mencionan a continuación:

- Pasta de cacao
- Licor de cacao
- Manteca de cacao
- Chocolate para bombonería
- Chocolate de cobertura
- Chocolate en tablilla
- Chocolate en tableta

### 9. Recurso humano que apoya en la Incubadora

La incubadora cuenta con un consultor en la profesión de ingeniero agrónomo con maestría en administración de empresas, además se apoya del personal profesional del Programa Frutales y Cacao especializado en las siguientes áreas:

*Cuadro resumen 4: Recurso humano que brinda servicios a la incubadora*

ESPECIALIDAD	EXPERTOS
Vivero	2 Ing. Agrónomos
Injerto	1 Ing. Agrónomo
Riego	2 Ing. Agrónomos
Cultivo	2 Ing. Agrónomos
Fermentación y transformación	1 Ing. Agrónomo 1 Ing. Química de Alimentos
Monitoreo y seguimiento	1 Ing. Agrónomo

*Fuente: Seleccionado del documento de Sistematización del proceso de creación de Incubadora de Empresas del CENTA. Junio 2018.*

## D. Generalidades de la planeación

“Es importante el uso racional de los recursos de las organizaciones mediante el proceso administrativo entendido como el proceso de:

**Planeación:** Proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la empresa.

**Organización:** Proceso que consiste en determinar las tareas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas, crear la estructura de la empresa (quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones), establecer procedimientos y asignar recursos.

**Dirección:** Proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la empresa, la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio, con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.

**Control:** Proceso que consiste en evaluar y retroalimentar, es decir, proveer a la empresa información que le indique cómo es su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima.

### 1. Tipos de planes

Esquema 2: Tipos de planes



Fuente: Seleccionado del libro Administración I y II, 2011.

**a. Planes estratégicos**

Son diseñados por la alta dirección de la empresa. En él se plantean los lineamientos más generales y objetivos más trascendentales de la organización. A esta planeación se le llama planeación estratégica corporativa, ya que es el plan general para las diferentes sucursales o unidades estratégicas del negocio. Su alcance en cuanto a lo que se persigue es más ambicioso, al igual que el horizonte temporal, es de largo plazo.

**b. Planes tácticos**

Son los que se encuentran entre los estratégicos y los operativos. Abarca de uno a tres años. De los objetivos genéricos que contiene el plan estratégico se desprenden los objetivos tácticos que deben ser logrados por los niveles gerenciales intermedios. Con estos se busca volver un poco más concreto lo que se persigue en el primer plan.

**c. Planes operativos**

Son diseñados para un año, divididas las actividades y tareas en meses y semanas. Se manejan a nivel de jefes de unidades y se ejecutan directamente por los trabajadores operativos. Por lo general se usan técnicas como el cronograma, grafico de Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT), presupuesto, entre otras; a fin de dar un mejor seguimiento por parte del mismo trabajador, supervisor o jefe de sección.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Serrano Ramírez, Américo Alexis, *Administración I y II*, Talleres Gráficos UCA, San Salvador (2011).

## 2. Niveles de planeación

En la planeación, los niveles hacen referencia a la dimensión y al horizonte de tiempo para el que se planea, es decir, si la planeación se hace para la organización, para un área o dependencia, o para un cargo en particular, y si se planea para periodos de largo, mediano o corto plazo.

Los niveles de planeación se suelen clasificar de la siguiente forma:

*Esquema 3: Niveles de planeación*



*Fuente: Seleccionado del libro El Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI, julio 2018.*

### a. Planeación corporativa

La palabra corporativa se refiere a una compañía, empresa u organización en su conjunto, independientemente de su tamaño. La planeación corporativa es la que se realiza para la compañía, es decir, como un todo. Los objetivos que se determinan en este nivel se suelen denominar institucionales o corporativos; son los que se establecen y se les define un horizonte de tiempo considerado de largo plazo (más de cuatro o cinco años).

**b. Planeación funcional**

Es la que se formula para ser desarrollada por cada una de las áreas funcionales básicas o dependencias en las que se estructura la administración de las organizaciones, y cuyo propósito es definir el aporte de cada área o dependencia a la planeación corporativa. Esta planeación se fundamenta en el mediano plazo.

**c. Planeación operativa**

Define los diferentes cargos operativos para especificar su respectivo aporte al desarrollo de la planeación funcional. El horizonte de tiempo para este tipo de planeación es el día a día, es decir, de corto plazo.”<sup>20</sup>

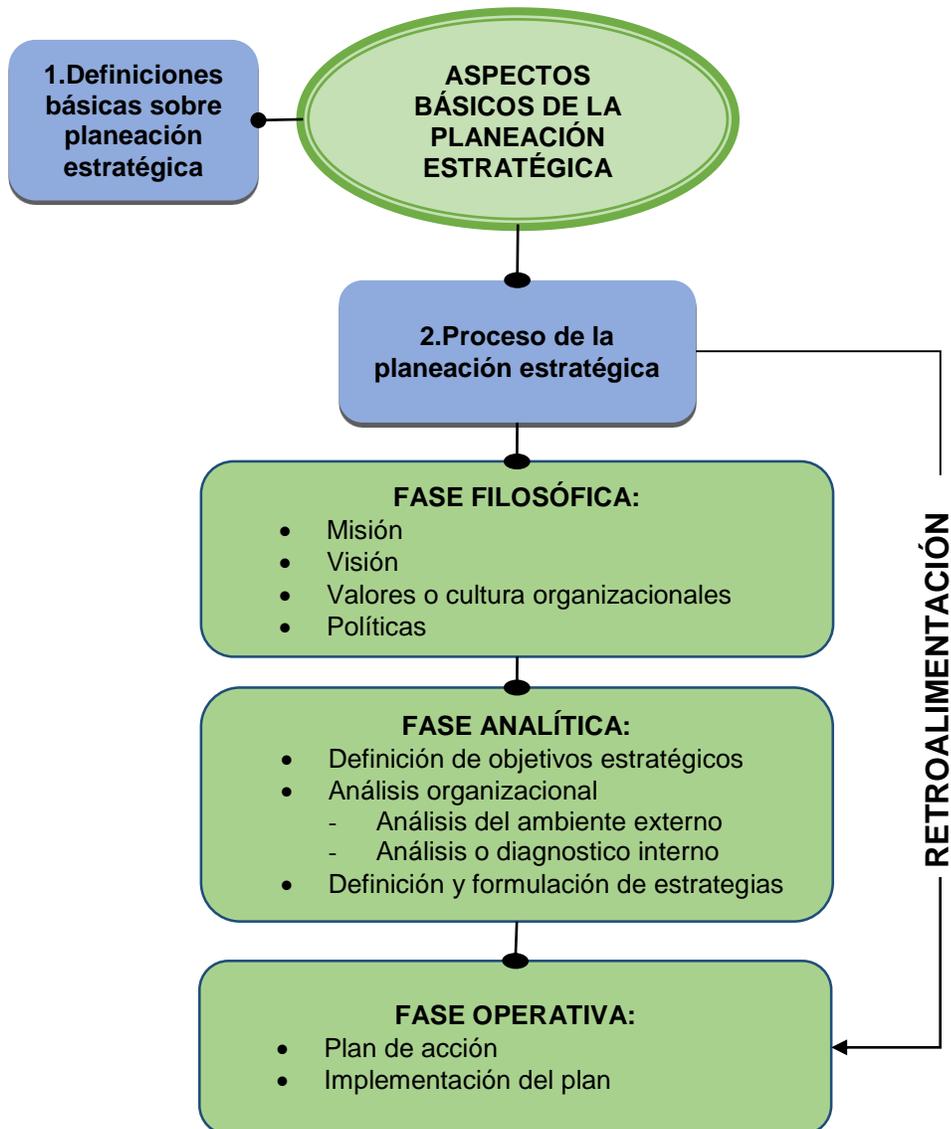
**E. Planeación estratégica**

A continuación se presenta un esquema sobre los aspectos básicos de la planeación estratégica, que será desarrollado en este documento:

---

<sup>20</sup> Bernal Torres, César Augusto y Sierra Arango, Hernán Dario, *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*, Primera edición, Editorial Pearson Educación, México (2008), Pág. 49-54

Esquema 4: Aspectos básicos de la planeación estratégica



Fuente: Seleccionado del libro *El proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*, julio 2018.

## 1. Definiciones

### a. Plan

- i. Andrés E. Miguel, define que es: “La gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento que indica las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlos a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando: Recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas.”
- ii. Robines y Clouter, lo definen como: “Un documento en el que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como la asignación de: Recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.”
- iii. La Real Academia Española, lo define como: “Un modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.”

De acuerdo, con las anteriores definiciones es:

- iv. Una herramienta técnica administrativa que contiene elementos necesarios para alcanzar los objetivos y metas planteadas por una persona o entidad.

### b. Estrategia

- i. Mintzberg, Quinn y Voyer, los definen como: “La acción de proyectar un futuro deseado y proveer los medios efectivos para conseguirlos y hacer que el futuro de la empresa se comporte como se planteó.”
- ii. Alfred Chandler, “es la determinación de objetivos a largo plazo, la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar los objetivos de la empresa.”

De acuerdo, con las anteriores definiciones son:

- iii. Las acciones que se ejecutaran para conseguir los objetivos planeados.

**c. Plan estratégico**

- i. Sainz de Vicuña Ancín, se refiere a: “El plan maestro en el que la alta dirección plasma las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado en la actualidad, en referencia a lo que se hará en los próximos cinco años (periodo habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.”
- ii. Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, lo definen como: “Un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la empresa; cuya elaboración obliga a plantear las dudas acerca de la organización, de la forma de hacer las cosas y a marcar una estrategia en función del posicionamiento actual y del deseado.”

Partiendo de las anteriores definiciones es:

- iii. Un documento donde se plasman las estrategias que se llevaran a cabo para lograr el éxito de la empresa en un determinado periodo.

**d. Planeación estratégica**

- i. Mintzberg, lo define como: “Una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.”

- ii. Leonard, Timothy y William, definen que es: “El proceso de proyectar las decisiones a futuro mediante la definición de su misión y visión, el establecimiento de los objetivos a mediano y largo plazo, y la definición de las estrategias para el logro de los mismos de forma diferenciada de la competencia a partir de un análisis del entorno.”

De acuerdo, con las definiciones anteriores es:

- iii. El proceso que realiza una organización para definir su razón de ser y proyectarse al futuro mediante la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

## **2. Proceso de la planeación estratégica**

Se muestran los diferentes aspectos a considerar en la formulación de un plan estratégico, dichos aspectos se suelen clasificar en las siguientes dimensiones o fases del proceso de planeación estratégica:

### **a. Fase filosófica**

La denominada filosofía organizacional es la forma de pensar o la identidad que caracteriza a las organizaciones. Es importante que todo plan estratégico comience con la definición o declaración de esta, ya que todos y cada uno de los demás aspectos del plan deben responder y estar alineados con dicha filosofía, la cual comprende la definición o ajuste de la misión, la visión, los valores, la cultura organizacional y las políticas institucionales.

#### **i. Misión**

Enunciado que describe el propósito, es decir, la razón de ser de cada organización. Define la identidad organizacional, señala claramente el alcance y la dirección de las diferentes actividades de las organizaciones, y establece las bases para la toma de decisiones, da claridad de actuación a los integrantes de estas al señalarles y permitirles comprender como se relaciona lo que cada uno de ellos realiza en el desarrollo de sus actividades con el propósito general de la misma.

La declaración de la misión debe estar vinculada con los valores o principios, la visión y las políticas organizacionales. “Una buena declaración de la misión debe comunicar emociones y sentimientos que despierten interés por la organización”<sup>21</sup>, tanto de los trabajadores como de los inversionistas, los clientes, los proveedores y la comunidad, entre otros stakeholders (partes interesadas). En la declaración de su misión se deben dar respuesta a las necesidades que han decidido satisfacer, más que definir bienes o servicios a ofrecer.

## ii. Visión

Descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización. Al respecto, Joel Barker afirma que la visión “es una descripción imaginativa y alentadora del papel y los objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y su posición competitiva. Es una imagen de un futuro ideal realista pero atractivo para la organización, una condición que induce a las personas a asumir compromisos para alcanzar dichos sueños o imagen que visualiza un estado de futuro mejor”.

Por lo tanto, “la visión proporciona la dirección hacia la cual la organización deberá moverse durante un horizonte de tiempo para lograr la imagen o visualización a la que pretende llegar. Es decir, indica un sentido de futuro y orienta el comportamiento de las personas frente al destino que esta desea construir o realizar.”<sup>22</sup>

En tanto, para Serna Gómez, “la visión sirve de guía para la formulación de las estrategias, a la vez que le da un propósito; debe reflejarse en la misión, las políticas, los objetivos y las estrategias de la institución o empresa.”

---

<sup>21</sup> Aceves Ramos, Víctor Daniel, *Dirección estratégica*, McGraw-Hill, México, 2004, Pág. 98.

<sup>22</sup> *Ibíd*em cita #20, Pág. 70

### **iii. Valores y cultura organizacional**

Los valores regulan la vida de las empresas y, por consiguiente, todas las acciones y decisiones de estas se fundamentan en ellos, de tal forma que en todo proceso de planeación es importante identificarlos y analizarlos (en caso de que se requiera ajustarlos o redefinirlos), con el propósito de enmarcar los diferentes aspectos de la planeación; dichos valores son el punto de referencia para la planeación.

Además, los valores son parte integral de la cultura organizacional y, por ende, el marco de referencia del actuar de las empresas al ser incorporados por las personas que las integran y se constituyen en la expresión de la filosofía institucional. Para Serma Gómez, la cultura organizacional corporativa es: “El medio a través del cual se transmiten, se socializan y se hacen realidad los valores”.

En las empresas, los valores condicionan la definición de la misión, visión, objetivos, estrategias y la implementación del plan de acción, así como la toma de decisiones. Por lo tanto, una de las tareas primordiales de la gerencia es lograr que se definan claramente los valores organizacionales y que estos sean comprendidos y practicados por cada uno de sus integrantes.

En el nuevo ambiente de las organizaciones se requiere, entonces, contar con una definición clara de sus valores que guíen su filosofía institucional, la cual, a su vez, es el fundamento para el comportamiento de la institución y, por ende, de sus integrantes, y la clave para lograr un desempeño competitivo en el mercado. Por otra parte, es importante señalar que, durante años recientes, al hacerse referencia a los valores en las organizaciones, estos se han definido o agrupado en dos categorías:

- **Valores humanos**

Es necesario que estos valores sean firmes, aunque cambie la misión. Se entienden por valores de las personas y la sociedad, entre algunos de los valores humanos usuales en el contexto de las organizaciones, se mencionan los siguientes:

- El respeto por las personas
- La honestidad
- La responsabilidad
- El compromiso
- La justicia

- **Valores Organizacionales**

Son los valores relacionados con la actividad administrativa que pueden ser flexibles y cambiantes. Son aquellos criterios o pautas de comportamiento que orientan a la organización a ser cada vez mejor en sentido integral (mejor espacio de trabajo para las personas que allí laboran, mejores bienes o servicios para los clientes, mejores relaciones con los proveedores y competencia, contribución adecuada al desarrollo de la sociedad). Entre los valores administrativos u organizacionales, se suelen mencionar los siguientes:

- La calidad
- La productividad
- La participación
- El liderazgo
- El compromiso con los clientes
- La responsabilidad social
- El trabajo en equipo
- La innovación
- La disposición al cambio
- La competitividad

#### **iv. Políticas**

Son pautas que las organizaciones establecen para permitir la toma de decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, son marcos generales dentro de los cuales las personas en las organizaciones pueden tomar decisiones.

Las políticas son claves en el proceso de la planeación estratégica, ya que orientan el pensamiento en la toma de decisiones para el futuro de las organizaciones.

Para Koontz y Wehrich, “las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, evitando la repetición del análisis de situaciones iguales o similares cada vez que se presentan; unifican criterios y facilitan la delegación de autoridad en el interior de las organizaciones”, donde existen diferentes tipos de políticas, tales como:

- Políticas de precios
- Políticas de ventas
- Políticas para formulación de planes estratégico
- Políticas de contratación de personal
- Políticas de salarios
- Políticas de presupuestos
- Políticas de endeudamiento
- Políticas de financiamiento

## **b. Fase analítica**

Conformada por la definición de objetivos institucionales, el análisis del entorno externo e interno de la propia organización en sus situaciones presentes y prospectivas, y la determinación de estrategias para la consecución de los respectivos objetivos. Consiste en el desarrollo y la definición de los siguientes aspectos:

### **i. Definición de objetivos estratégicos institucionales**

Sobre la base de una buena definición o ajuste de la filosofía organizacional se determinan los objetivos estratégicos para un horizonte de tiempo futuro, usualmente a largo plazo, los cuales deben estar en concordancia con la misión, la visión, los valores y las políticas, es decir, con la filosofía organizacional.

Para Robbins y Coulter, “una buena formulación de objetivos en la planeación” implica que estos deben tener las siguientes características:

- Estar formulados o planteados en términos de resultados y no de acciones.
- Ser mensurables y cuantificables.
- Señalar claramente el plazo u horizonte de tiempo para su logro.
- Ser exigentes pero realistas.
- Estar por escrito.
- Ser comunicados a todos los miembros de la organización.
- Ser formulados en el ámbito corporativo y desplegados por dependencias hasta llegar al nivel operativo.

Los principales objetivos estratégicos, se formulan en aspectos claves de la organización, tales como:

- Crecimiento
- Rentabilidad
- Participación en el mercado
- Relaciones con los clientes
- Potencial humano

Es importante que los objetivos de la planeación estratégica se formulen primero a nivel de toda la organización, y por ello se les denomina objetivos organizacionales; luego, estos son compartidos por las diferentes dependencias o unidades de negocio, quienes los desglosan en objetivos de la respectiva dependencia o unidad de negocio, denominados objetivos funcionales (por ser los que definen cada área funcional: finanzas, mercadeo, producción y potencial humano), que se desprenden de los respectivos objetivos organizacionales; a su vez, de los objetivos funcionales se desprenden o se fijan los objetivos operativos, que son los que debe lograr cada división en su actividad diaria.

En los objetivos estratégicos los resultados se obtienen de forma inversa, es decir, desde los niveles operativos hasta la dirección general de la organización, de forma agregada.

## **ii. Análisis organizacional**

Luego de formular los objetivos estratégicos, en la planeación estratégica se procede a realizar un análisis detallado del entorno externo e interno de la organización, con el propósito de identificar las diferentes oportunidades (O), amenazas (A), fortalezas (F) y debilidades (D) que afectarán de forma positiva o negativa la dinámica de la organización o corporación (cuando la compañía es diversificada) para el logro de sus objetivos estratégicos.

- **Análisis de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas (FODA)**

“La matriz de análisis FODA, es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz en una organización es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

**Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y obtener ventajas competitivas. Se podrían mencionar las ventajas que la organización tiene con respecto a la competencia, los recursos que se tienen con bajos costos, los puntos fuertes que posee el producto, servicio, distribución o marca que ofrecen, entre otras.

**Oportunidades:** Representan una ocasión de mejora de la empresa. Son factores positivos y con posibilidad de ser explotados. Algunas de las que se pueden mencionar son las nuevas tendencias, los avances tecnológicos, sociales, legales o políticos del mercado, entre otras.

**Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa crece, en los que son inferior a la competencia o simplemente de aquellos que puede mejorar.

**Amenazas:** Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa. Si se identifica alguna amenaza con suficiente anticipación esta podría evitarse. Algunas de ellas están relacionadas con el tipo de financiamiento o las nuevas tendencias del mercado, entre otras.”<sup>23</sup>

- **Análisis para corregir, afrontar, mantener y explotar (CAME)**

“Al conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa (diagnóstico), mediante la matriz FODA, permite proponer el tipo de estrategias que se requieren. Por lo tanto, el análisis CAME, pretende corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

---

<sup>23</sup> Espinosa, Roberto, (2013), Analisis FODA, recuperado el 12-mayo-2018 de <http://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Este análisis ayuda a enfocar la estrategia del negocio (especialmente la reflexión sobre la necesaria combinación oportunidad-fortaleza, o pueden establecerse estrategias que tiendan a corregir las debilidades o defenderse de las amenazas).

*Esquema 5: Aplicación del método CAME*

FODA/CAME	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	ESTRATEGIAS O/F Se usan las fuerzas del listado F para aprovechar las oportunidades (O)	ESTRATEGIAS O/D Se superan las debilidades (D), aprovechando las oportunidades (O)
<b>AMENAZAS (A)</b>	ESTRATEGIAS A/F Se evitan las amenazas (A) con las fortalezas (F)	ESTRATEGIAS A/D Se busca reducir las debilidades (D) y aludir las amenazas (A)

*Fuente: Seleccionado del libro, La elaboración de un plan estratégico en julio 2018.*

Lo que se pretende con esta matriz no es determinar qué estrategia sería la mejor, sino solo contemplar y comparar las estrategias viables o las más significativas. Las oportunidades y amenazas (análisis externo) son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, se visualizan en cierto modo a futuro.

Se deberá escoger entre las siguientes alternativas de estrategias en base al resultado del análisis FODA:

**-Estrategias defensivas:** Cuando se producen amenazas del entorno, teniendo fortalezas la empresa.

**-Estrategias ofensivas:** Cuando existen oportunidades del entorno, junto a puntos fuertes de la empresa.

**-Estrategias de supervivencia:** Es el caso contrario al anterior, en el que tenemos amenazas del entorno junto a debilidades de la empresa.

**-Estrategias de reorientación:** Se producen cuando la empresa es débil en un entorno con oportunidades.”<sup>24</sup>

### **c. Fase operativa**

“La cual comprende la definición del plan de acción (actividades y responsables) y la asignación del presupuesto de inversión para la implementación del respectivo plan estratégico.

#### **i. Plan de acción**

Esta fase consiste, entonces, en formular un plan de acción en el que se dejan especificadas de forma clara las principales actividades a implementar según los objetivos corporativos definidos y las respectivas estrategias seleccionadas sobre la base de los análisis del entorno externo e interno de la organización, para el logro de los objetivos y la designación de los responsables de dichas actividades. Es decir, en el plan de acción se especifica que actividades se requieren implementar, cuando implementarlas y quienes serán los responsables de ello. Usualmente, los planes de acción se sintetizan mediante cronogramas de actividades apoyados en herramientas administrativas como la programación de operaciones, entre otras.

#### **ii. Presupuesto**

Adicionalmente al plan de acción, los planes estratégicos requieren una asignación presupuestal, ya que las acciones a realizar para el desarrollo de los planes necesarios demandan recursos financieros. El presupuesto se debe definir de forma global en lo corporativo, pero, al igual que los objetivos, se debe utilizar en cada una de las actividades previstas en el plan para su desarrollo.

---

<sup>24</sup> Consultores Altair, *La elaboración de un plan estratégico*, Eco3 colecciones, (2013), Pág.61-63.

El presupuesto debe estar asignado en función del plan de acción, según criterios de corto, mediano y largo plazo, y de las actividades previstas para el logro de los objetivos estratégicos o corporativos, se obtienen como resultado de las acciones del día a día y se van consolidando en el tiempo, así como de la sinergia entre las diferentes dependencias en que están estructurada una organización.

El presupuesto se puede mostrar de forma agregada, es decir, un total de inversión que se requiere para el desarrollo de todo el plan, o desagregado por cada uno de los años del horizonte de tiempo y por cada una de las estrategias definidas para el logro de cada uno de los objetivos estratégicos del plan.

Al respecto, lo más indicado es un presupuesto discriminado por años y por estrategias, con el propósito de facilitar su adecuado uso y evaluación durante el desarrollo del plan.

### **iii. Implementación del plan**

Una vez definidos los planes corporativos (misión, visión, valores, políticas, objetivos, estrategias para lograr los objetivos estratégico o corporativos) y el plan de acción, y asignado el presupuesto, todo ello a nivel conjunto de la organización, la implementación del plan comienza por una socialización del mismo en las diferentes áreas o dependencias en las que está estructurada la compañía u organización para que todos sus miembros conozcan dicho plan (se entiende que muchos de ellos participaron en su elaboración) y, a partir de él, formulen su propios planes y comiencen a ejecutarlos.

Así, sobre la base del plan corporativo (el de toda la organización o empresa), cada área o dependencia estructurara un plan con misión, visión, objetivos, estrategias, plan de acción, presupuesto para desarrollar su aporte al plan general.

De esta manera, en las empresas u organizaciones, así como existe un plan estratégico corporativo, existen planes para cada una de las áreas:

- Plan estratégico de marketing
- Plan estratégico de producción
- Plan estratégico de potencial humano
- Plan estratégico financiero

Cada uno de estos planes esta articulado y alineado con el plan estratégico general y con los demás planes, con el propósito de que en su conjunto se desarrolle el plan general y, por ende, se logre la capacidad competitiva de la organización.

Es primordial recordar que, así como es importante elaborar el documento del plan estratégico, lo fundamental es implementarlo; en la vida real, muchas organizaciones tienden a elaborar excelentes documentos de su plan estratégico, pero en la práctica se sigue actuando de forma empírica, sin ningún horizonte definido.

La implementación de los planes estratégico es una disciplina que demanda esfuerzo, pero los resultados son mejores que los que obtienen las organizaciones que actúan sin un rumbo definido y sin objetivos claros para su horizonte de corto, mediano y largo plazo.

No se debe olvidar que la planeación indica la ruta a seguir, los resultados que la organización puede alcanzar y el momento en el que los logra, así como los compromisos y responsabilidades que tienen cada área o dependencia en dichos resultados.”<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Ibídem cita #20. Pág. 95-96

## **F. Marco legal e institucional**

A continuación, se detallan las leyes que están relacionadas con el quehacer de la institución, caso en estudio y el tema en general:

### **1. Primarias**

#### **a. Constitución de la República de El Salvador**

Lo referente al resguardo de los derechos y obligaciones del trabajo está regulado en los artículos 38, 39, 40, 43 y 45; en el artículo 116, se hace mención de que el Estado facilitará al pequeño productor la asistencia técnica, crédito y otros medios necesarios para la adquisición y el mejor aprovechamiento de sus tierras.

Fue aprobado por el Decreto Constituyente N°38 el 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial N°234, Tomo N°281, del 16 de diciembre de 1983. Institución que vigila su cumplimiento: Corte Suprema de Justicia, por medio de la Sala de lo Constitucional.

### **2. Secundarias**

#### **a. Ley de Creación del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal**

El artículo 1, define la creación del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal como una institución autónoma de derecho público; el artículo 2, que esta institución está adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería y además puede establecer centros de ámbito regional a nivel nacional; el artículo 3, los objetivos de la institución; el artículo 4, las funciones de esta; y el artículo 17, establece las contrataciones por medio de concurso público.

Fue aprobado por Decreto Legislativo N°462, Publicado en el Diario Oficial N°46, Tomo N°347, 8 de marzo de 1993.

Institución que vigila su cumplimiento: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

**b. Ley de presupuesto**

En el artículo 2, define el nuevo compromiso que adquieran las instituciones del sector público no financiero; el artículo 6, el uso de recursos de proyectos de inversión deberán contar con la autorización previa del Ministerio de Hacienda; en el artículo 10, prohíbe realizar desembolsos y transferencias de servicios públicos; y en el artículo 16, establece los procesos de contratación de obras o de adquisición de bienes o servicios financieros.

Fue aprobada por el Decreto Legislativo N°878, Publicado en el Diario Oficial N°9, Tomo N°418, 15 de enero de 2018.

Institución que vigila su cumplimiento: Ministerio de Hacienda

**c. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado**

En el artículo 1, establece el objeto de la ley; en el artículo 2, menciona las instituciones sujetas a las disposiciones de esta ley; en los artículos del 22 al 27, las competencias de la Dirección General del Presupuesto; y en los artículos del 86 al 92, se refiere a la administración del crédito público.

Fue aprobada por el Decreto Legislativo N°516, Publicado en el Diario Oficial N°7, Tomo N°330, 23 de noviembre de 1995.

Institución que vigila su cumplimiento: Ministerio de Hacienda

**d. Ley de Adquisición y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)**

Las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios se encuentran regulado en el artículo 1, describe el objeto de la ley; el artículo 2, literal a) y b) hace referencia a las adquisiciones y contrataciones del Estado; el artículo 3, hace mención de quienes están sujetas a la ley; y el artículo 22, regula los contratos de obras públicas, suministros, consultoría, concesión y arrendamiento de bienes muebles.

Fue aprobado por Decreto Legislativo N°868, Publicado en el Diario Oficial N°88, Tomo N°347, 15 de mayo de 2000.

Institución que vigila su cumplimiento: Ministerio de Hacienda.

#### **e. Ley de Acceso a la Información Pública**

El artículo 1, 2 y 3, hacen referencia al derecho al acceso a la información pública, a solicitarla y a recibirla, así como los fines de esta.

Fue aprobada por Decreto Legislativo N°534, Publicado en el Diario Oficial N°70, Tomo N°391, 8 de abril de 2011.

Institución que vigila su cumplimiento: Instituto de Acceso a la Información Pública.

#### **f. Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa**

El artículo 3, hace referencia a la clasificación de la micro y pequeña empresa; el artículo 5, define que el Gobierno Central y municipal es el encargado de apoyar a los nuevos emprendimientos y a las MYPES ya existentes; y el artículo 6, se refiere a promover y desarrollar programas que estimulen la creación, desarrollo y competitividad en el corto, mediano y largo plazo para la sostenibilidad económica, social y medio ambiental de los actores involucrados.

Fue aprobada por Decreto Legislativo N°667, Publicado en el Diario Oficial N°90, Tomo N°403, 20 de mayo de 2014.

Institución que vigila su cumplimiento: Ministerio de Economía.

#### **g. Ley de Ética Gubernamental**

El artículo 1, define la función de esta ley; el artículo 2, hace referencia a la aplicación de esta; y el artículo 5, los deberes de los servidores públicos en el literal a).

Fue aprobada por Decreto Legislativo N°873, Publicada en el Diario Oficial N°229, Tomo N°393, 7 de diciembre de 2011.

Institución que vigila su cumplimiento: Tribunal de Ética Gubernamental.

#### **h. Ley de Instituto Salvadoreño del Seguro Social**

El artículo 2, establece la cobertura en forma gradual de los riesgos a los que están expuestos los trabajadores; el artículo 3, como obligatorio la aplicación a cualquier trabajador que depende de un patrono, sea cual sea la relación laboral que los vincule; y el artículo 48, los beneficios de los asegurados.

Fue aprobada por Decreto Legislativo N°1263, Publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo N°161, 11 de diciembre de 1953.

Reforma: Decreto Legislativo N°82, 17 de agosto de 2012, publicado en el Diario Oficial N°154, Tomo N°396, 22 de agosto de 2012

Institución que vigila su cumplimiento: Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

#### **i. Ley de Impuesto sobre la Renta**

El artículo 2, define que se entenderá por renta a todos los ingresos por salarios, sueldos, comisiones, compensaciones por servicios personales; el artículo 3, los ingresos que no constituyen renta.

Fue aprobada por Decreto Legislativo N°134, Publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo N°313, 21 de diciembre de 1991.

Institución que vigila su cumplimiento: Ministerio de Hacienda.

#### **j. Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones**

El artículo 2, define las características del sistema de ahorro y pensiones a los que tienen derecho los afiliados; y el artículo 7, establece la afiliación obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo con relación a subordinación laboral.

Fue aprobada por Decreto Legislativo N°787, publicado en el Diario Oficial N°180, Tomo N°416, 28 de septiembre de 2017.

Institución que vigila su cumplimiento: Superintendencia del Sistema Financiero.

### **k. Ley General de Prevención de Riesgos en Los Lugares de Trabajo**

El artículo 4, establece como obligatorio la aplicación de esta ley en todas las entidades públicas o privadas; el artículo 11, el tratamiento de los aspectos relacionados con las seguridades, la salubridad, la higiene, la prevención de enfermedades y en general las condiciones físicas de los lugares de trabajo.

El artículo 38, señala que el empleador debe proveer a cada trabajador los medios y equipos necesarios para la protección conforme a la labor que realice; el artículo 39, define que se debe capacitar previamente en el uso de maquinaria y equipo; y el artículo 40, define que se deberá mantenimiento constante a la maquinaria y equipo para su buen funcionamiento.

Fue aprobada por Decreto Legislativo N°254, Publicado en el Diario Oficial N°82, Tomo N°387, 21 de enero de 2010

Institución que vigila su cumplimiento: Ministerio de Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Previsión Social y de la Dirección General de Inspección de Trabajo.

### **I. Ley de Medio Ambiente**

El artículo 36, establece que los proyectos financiados por presupuesto público o fondos externos deberán incluir las partidas necesarias para financiar el componente ambiental; el artículo 50 literal c), define que el ministerio vigilará el manejo integrado de plagas y el uso de fertilizantes, fungicidas y plaguicidas naturales en la actividad agrícola.

El artículo 2 literal i), señala que en los procesos productivos o de importación de productos deberá incentivarse la eficiencia ecológica

Fue aprobada por Decreto Legislativo N°233, Publicado en el Diario Oficial N°79, Tomo N°339, 4 de mayo de 1998.

Institución que vigila su cumplimiento: Ministerio del Medio Ambiente Recursos Naturales.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE SU FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO**

### **A. Planteamiento de la problemática**

#### **1. Antecedentes**

En abril del 2017, como resultado del proyecto desarrollo tecnológico y fortalecimiento de la base productiva y agroindustrial para la cacaocultura con enfoque agroecológico en El Salvador se creó la incubadora de empresas para MYPES, especializada en la agroindustria del cacao, para facilitar que pequeños emprendedores individuales u organizados incursionen los mercados con productos a base de cacao, debidamente desarrollados y legalizados.

El apoyo a productores y transformadores del cacao, antes de la puesta en marcha del proyecto, era escaso o nulo, ya que no existía ninguna incubadora especializada que apoyara este esfuerzo; se realizaban los procesos de producción de forma artesanal, elaborando únicamente chocolate en tablilla.

Con el apoyo brindado a emprendedores a través de las etapas de: Pre-incubación, incubación y post-incubación; con asistencia técnica, asesoría empresarial y capacitaciones, en un periodo de 2 años, se ha beneficiado a más de 200 personas que han adquirido herramientas competitivas en todos los eslabones de la cadena de valor, desde la formulación de la idea de negocio hasta la introducción en el mercado con productos de cacao y sus derivados, además, aprendiendo la forma de producción industrial en el centro de entrenamiento elaborando chocolate en tablilla, tableta, cobertura para heladería y bombonería.

Se conoce que el proyecto finalizará en octubre del 2018, por lo tanto se ha identificado la necesidad de dar continuidad a la incubadora de empresas brindando servicios de incubación permanente, ya que son aproximadamente 361 agricultores identificados como productores de cacao en la base de datos del CENTA y contribuirán a la dinamización de la economía de El Salvador con el desarrollo de la industria en este rubro; también se beneficia con la disminución de las importaciones y aumento de las exportaciones del cacao y sus derivados; en el ámbito social con la generación de nuevas fuentes de empleo y la conservación del medio ambiente.

A partir de lo antes mencionado se recurre al desarrollo de la investigación.

## **2. Importancia**

Al elaborar el diagnóstico, con los instrumentos de recolección se obtendrá la información y datos necesarios, evidenciando la necesidad de que la institución continúe apoyando a emprendedores en el rubro del cacao de forma permanente para contribuir al desarrollo de este sector.

## **B. Objetivos de la investigación**

### **1. General**

- a. Elaborar un diagnóstico que permita identificar la situación actual del funcionamiento administrativo de la incubadora de empresas a través de una investigación de campo.

### **2. Específicos**

- a. Diseñar los instrumentos para la obtención, recolección de información y datos proporcionados por las unidades de análisis.
- b. Determinar los aspectos administrativos utilizados en el funcionamiento de la incubadora de empresas para valorar la continuidad de su implementación.
- c. Analizar los factores internos y externos que influyen en el desarrollo del proyecto mencionado y así obtener insumos para la elaboración del plan estratégico.
- d. Sintetizar la información recopilada para determinar las principales conclusiones y recomendaciones relacionadas al estudio.

## **C. Metodología de la investigación**

### **1. Método científico**

Para el desarrollo de la presente investigación, se aplicó el método científico que contiene una serie de etapas de investigación, iniciando con una percepción objetiva de la realidad, la redacción del planteamiento del problema, la formulación de hipótesis general y las específicas.

### **2. Métodos auxiliares**

#### **a. Análisis**

Se recolectaron y analizaron las opiniones de productores, transformadores y del personal de la institución involucrado en el proyecto; con base a los aspectos de: Planeación, mercadeo, producción de servicios, recurso humano, material y financiero, seguimiento y control; en el diagnóstico estratégico se incluyen las herramientas administrativas del análisis FODA y CAME.

#### **b. Síntesis**

El análisis realizado contribuye a tener una perspectiva global de la situación actual del funcionamiento administrativo de la incubadora, que se refleja en el diagnóstico; finalmente se redactaron las respectivas conclusiones y recomendaciones.

### **3. Tipo de investigación**

Para el desarrollo del presente estudio se utilizó el tipo de investigación descriptivo, que permitió detallar el fenómeno sin manipular la información y datos; teniendo un contacto directo con la situación actual del proyecto, haciendo posible conocer la necesidad de los beneficiados con la continuidad de la Incubadora de Empresas del CENTA.

#### **4. Tipo de diseño de la investigación**

Se utilizó el diseño no experimental, ya que este se basa en describir los hallazgos de la situación del problema o fenómeno planteado; la investigación de campo se recolectó y presentó sin manipulación los datos e información obtenidos en los instrumentos a través de las técnicas de recolección.

#### **5. Fuentes de información**

Es toda la documentación que permitió obtener la información y datos necesarios para el estudio, las que se describen a continuación:

##### **a. Primarias**

Para la recolección de la información y datos se auxilió de la coordinadora técnica-administrativa del proyecto y del consultor encargado de la incubadora; además de los emprendedores, productores y el personal profesional de la institución que apoya en la cadena de valor del cacao.

##### **b. Secundarias**

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes fuentes secundarias: Documentación proporcionada por el personal de la institución; leyes, libros referentes a la planeación estratégica, trabajos de graduación, sitios web, manuales y toda documentación relacionada al tema en estudio.

#### **6. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

##### **a. Técnicas de recolección de información**

Las técnicas utilizadas para la recolección son las siguientes:

##### **i. Encuesta**

Se desarrolló mediante un cuestionario, el cual incluyó los diferentes indicadores que permitieron saber el comportamiento de las variables dentro del problema identificado y fue aplicado al personal profesional especializados en cada eslabón de la cadena de valor del cacao, 39 emprendedores con el apoyo de la coordinadora, el consultor de la incubadora y los 57 productores identificados en la base de datos de la institución.

## **ii. Entrevista**

Es la actividad de obtener información de forma directa con las personas. Se aplicó a la coordinadora del proyecto y al consultor encargado de la incubadora, con el fin de recolectar, extraer la información y datos de la situación actual, permitiendo su continuidad.

### **b. Instrumentos de recolección de la información**

Son los medios auxiliares de las técnicas de recolección de información, que se detallan a continuación:

#### **i. Cuestionario**

Está estructurado con un objetivo, indicaciones, datos generales de encuestados, preguntas de contenido (cerradas, abiertas y de opción múltiple); además datos de identificación del investigador.

Los cuestionarios se desglosan de la siguiente manera:

- Personal profesional, 3 preguntas de datos generales y 28 de contenido.
- Emprendedores, 5 preguntas generales y 22 de contenido.
- Productores, 4 preguntas generales y 19 de contenido.

#### **ii. Guía de entrevista**

Es una lista de preguntas, con la particularidad que es un contacto directo con las personas entrevistadas. Se elaboró de manera estructurada, contiene: Un objetivo, datos del entrevistado y 21 preguntas abiertas de contenido.

Se definió antes de la cita establecida con el entrevistado, para conocer su punto de vista con respecto al funcionamiento del proyecto.

#### **iii. Otros instrumentos**

Para la documentación de la investigación, se auxilió de: Cámara digital, con la cual se capturaron fotografías que se incluyen en el documento y libretas donde se anotó datos e información relevantes para la investigación.

## **7. Ámbito de la investigación**

La investigación se llevó a cabo en la Incubadora de Empresas del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal, Enrique Álvarez Córdova ubicada en el km 33 ½, carretera a Santa Ana, municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad.

## **8. Unidades de análisis**

- a. Objeto de estudio: Incubadora de Empresas del CENTA
- b. Unidades de análisis:
  - i. Coordinadora técnica-administrativa del proyecto, que facilitó la información y datos referentes a la situación actual del funcionamiento administrativo de este.
  - ii. Consultor encargado de la incubadora de empresas, que proporcionó la información referente a la situación actual del funcionamiento administrativo de esta.
  - iii. Personal profesional de la incubadora, que proporcionaron la información sobre el funcionamiento administrativo y la opinión sobre la continuidad del apoyo para los productores y emprendedores en el rubro del cacao.
  - iv. Emprendedores beneficiados, que brindaron la información sobre el apoyo recibido en la incubadora.
  - v. Productores identificados en las bases de datos de la institución, que validaron la necesidad de recibir el apoyo de la institución.

## **9. Determinación del universo y muestra**

### **a. Universo**

Es la totalidad de elementos en estudio, que poseen las características o cualidades sujetas a la investigación y se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 1: Unidad de análisis

Unidad de análisis	Universo
Coordinadora técnica-administrativa del proyecto	1
Consultor encargado de la incubadora	1
Personal profesional que apoya en la incubadora	10
Emprendedores (tabla 2 y 3)	89
Productores de cacao, registrados en la base de datos (tabla 4)	361
<b>Universo total</b>	<b>462</b>

*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación con base a la información proporcionada por la coordinadora del proyecto.*

A continuación se presentan detalladamente los datos presentados en la tabla 1:

#### i. Emprendedores de la Incubadora de Empresas del CENTA

El total de emprendedores que forman parte de la incubadora son 89 y residen en los municipios que se detallan a continuación:

Tabla 2: Emprendedores que forman parte de la incubadora

Departamento	Municipio	Emprendedores
<b>Cabañas</b>	Ilobasco	3
	Antiguo Cuscatlán	1
<b>Cuscatlán</b>	Candelaria	2
	Cojutepeque	5
	Antiguo Cuscatlán	4
<b>La Libertad</b>	Ciudad Arce	1
	Colón	2
	Comasagua	1
	La Libertad	3
	Nuevo Cuscatlán	1
	Sacacoyo	1
	San Juan Opico	1
	Santa Tecla	3
	<b>La Paz</b>	San Emigdio
San Juan Tepezontes		1
San Luis Talpa		2
San Miguel Tepezontes		1
Santiago Nonualco		1

*Fuente: Proporcionado por la institución.*

Tabla 3: Continuación de emprendedores que forman parte de la incubadora

Departamento	Municipio	Emprendedores
San Salvador	Apopa	2
	Ciudad Delgado	2
	Cuscatancingo	1
	Ilopango	1
	Mejicanos	6
	San Marcos	3
	San Salvador	10
	Soyapango	7
	Ayutuxtepeque	1
San Vicente	Guadalupe	1
	Verapaz	2
Santa Ana	Candelaria de la Frontera	1
	Coatepeque	1
	Santa Ana	4
Sonsonate	Izalco	2
	Juayua	1
	Nahuilingo	1
	Sonsonate	3
Usulután	Ereguayquin	1
	Santiago de María	3
	Usulután	2
<b>Total general</b>		<b>89</b>

Fuente: Proporcionado por la institución.

## ii. Productores identificados en la base de datos de la institución

Los productores identificados a nivel nacional en el periodo de 2014 a 2017 son 5761, de los cuales se tomaron en cuenta los registrados en el laboratorio de suelos, Programa Frutales y Cacao y los emprendedores USDA que son los que están directamente relacionados con el que hacer del CENTA, dando un total de 361 productores de cacao.

Tabla 4: Productores identificados en las bases de datos

Año	Plantaciones en producción	2014	2015	2016	2017	Total	Fuente
No. Productores	20	20				40	ES-CACAO 2012-2017
Área de cacao mz	100	100				200	ES-CACAO 2010-2015
Producción	200					200	ES-CACAO 2010-2015
No. Productores	1					1	Hacienda la carrera. Datos DGEA Cosecha 2013/14
Área de cacao mz	250					250	Hacienda la carrera. Datos DGEA Cosecha 2013/15
Producción	1607.5	0	0	0	0	1607.5	Hacienda la carrera. Datos DGEA Cosecha 2013/16
No. Productores	359					359	Datos DGEA Cosecha 2013/15
Área de cacao mz	414					414	Datos DGEA Cosecha 2013/14
Producción	3187.8					3187.8	Datos DGEA Cosecha 2013/14
No. Productores		5	45		2	52	Registro laboratorio de suelos, CENTA
Área de cacao mz		25	72		7	104	Registro laboratorio de suelos, CENTA
Producción						0	Registro laboratorio de suelos, CENTA
No. Productores	83	49	66	10	82	290	Registro Programa Frutales y Cacao
Área de cacao mz	100.1	100	122	7	85	414.1	Registro Programa Frutales y Cacao
Producción	1199.198					1199.198	Registro Programa Frutales y Cacao
No. Productores	19					19	Emprendedores USDA
Área de cacao mz	124.9					124.9	Emprendedores USDA
Producción	1497.502					1497.502	Emprendedores USDA
No. Productores				1000	1000	2000	Fuente CEL
Área de cacao mz				1000	2000	3000	Fuente CEL
Producción						0	Fuente CEL
No. Productores				1000	2000	3000	Fuente CRS
Área de cacao mz				1000	2000	3000	Fuente CRS
Producción						0	Fuente CRS
No. Productores	482.00	74.00	111.00	2010.00	3084.00	5761.00	<b>Total</b>
Área de cacao mz	989.00	225.00	194.00	2007.00	4216.90	7631.90	<b>Total</b>

Fuente: Proporcionado por la institución.

### **b. Muestreo aleatorio**

Se utilizó el muestreo aleatorio simple que es una técnica básica de elección; se seleccionaron al azar del universo las personas a ser encuestadas para llevar a cabo la recolección de datos e información requerida para el desarrollo del diagnóstico de la situación administrativa de la incubadora.

### **c. Muestra**

Es una parte representativa del universo, que posee las características cualitativas definidas para el estudio.

En la investigación, la muestra calculada en la recolección de datos se obtuvo utilizando la siguiente fórmula para población finita:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{E^2(N-1) + (z^2 * p * q)}$$

#### **Dónde:**

N= Población o universo: Número total de personas sujetas de investigación; en este caso al sumar los tres universos antes mencionados, son un total de 462.

n= Muestra: Parte de la población en estudio para la investigación de campo.

z= Nivel de confianza: Grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes, en este caso es el 90% y 1.645 que es el valor de “z” ubicado bajo la curva normal estándar.

p= Probabilidad de éxito: Porcentaje que representa la posibilidad de obtener la información requerida para la investigación; en este caso es del 50%.

q= Probabilidad de fracaso: Porcentaje que representa la posibilidad de no obtener la información requerida para la investigación; en este caso es del 50%.

E= Error permitido: Porcentaje aceptable de información no certera proporcionada por los encuestados y entrevistados.

**Desarrollo:**

Emprendedores

N= 89

p= 0.5

q= 0.5

E= 0.1

z= 1.645

$$n = \frac{(1.645)^2(0.5)(0.5)(89)}{(0.10)^2(89-1) + ((1.645)^2(0.5)(0.5))} \quad n = 39 \text{ personas emprendedoras}$$

Productores de cacao, registrados en la base de datos

N= 361

p= 0.5

q= 0.5

E= 0.1

z= 1.645

$$n = \frac{(1.645)^2(0.5)(0.5)(361)}{(0.10)^2(361-1) + ((1.645)^2(0.5)(0.5))} \quad n = 57 \text{ Productores de cacao}$$

**d. Censo**

Se utilizó esta herramienta estadística para aplicar los cuestionarios al personal profesional, que apoya a la incubadora de empresas en los diferentes eslabones de la cadena de valor del cacao, siendo un total de 10.

**10. Procesamiento de la información**

Utilizando las diferentes técnicas e instrumentos de recolección se obtuvo la información y datos en la investigación de campo; por medio de la herramienta de Microsoft Office Excel se facilitó la tabulación y presentación en gráficos.

### **a. Tabulación**

La información y datos recopilados mediante cuestionarios se clasificó y se ordenó en cuadros, que reflejan la frecuencia absoluta y porcentual de cada una de las opciones contenidas por cada pregunta; se presentaron los resultados a través de gráficos.

### **b. Análisis e interpretación de información y datos**

Después de realizada la tabulación, se analizó e interpretó la información y datos, visualizados en los gráficos, relacionando las variables en estudio; y verificando el cumplimiento del objetivo establecido para cada interrogante.

## **D. Diagnóstico actual del funcionamiento administrativo de la Incubadora de Empresas del CENTA**

### **a. Antecedentes**

En el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova, el personal reconoce la importancia del desarrollo de las MYPES en el rubro de la cacaocultura, por lo tanto, junto con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, se estableció de abril 2017 a octubre 2018, la incubadora de empresas en el Programa Frutales y Cacao, siendo reconocida por productores y transformadores de este rubro a nivel nacional y por el Gobierno Central.

Mediante la administración y coordinación de los encargados del proyecto, el apoyo del personal profesional, transformadores y productores, se obtuvieron los siguientes resultados: Una asociación cooperativa que agrupa a todos los emprendedores de la incubadora; capacitación y adiestramiento en procesos agroindustriales y el centro de entrenamiento de cacao; se facilitó a pequeños emprendedores individuales y organizados a introducirse al mercado con productos a base de cacao debidamente desarrollados y legalizados; 33 planes de negocio de la idea de cada empresario; asistencia técnica, asesoría empresarial y alianzas interinstitucionales; 10 marcas en proceso de legalización y promoción de productos en ferias (anexo 1, pregunta #2).

## **1. Planeación**

### **a. Marco institucional**

Se considera que la incubadora ha realizado una planeación adecuada ya que los objetivos han sido logrados (anexo 1, pregunta #1), esto debido a que el 50% del personal profesional tiene conocimiento de las metas (anexo 2, pregunta de contenido #11) y el 60% a participado en la elaboración de planes operativos (anexo 2, pregunta de contenido #5), también la institución planifica cada una de las actividades antes de implementarlas (anexo 2, pregunta de contenido #13 y anexo 3, pregunta de contenido #10), estas han sido desarrolladas de acuerdo al presupuesto (anexo 2, pregunta de contenido #7), para ello se tuvo una coordinación adecuada con todas las áreas de trabajo (anexo 2, pregunta de contenido #9), además se implementaron técnicas idóneas para incentivar a los emprendedores para que realicen todo el proceso de formación dentro de la incubadora (anexo 3, pregunta de contenido #2 y 4).

Los aspectos que dificultaron el alcance de los objetivos y metas de la incubadora son: Insatisfacción del 8% de los beneficiados debido al escaso apoyo de capital semilla no reembolsable, instalaciones y equipo que no satisface la demanda por baja capacidad y porque requieren más tiempo de atención (anexo 3, pregunta de contenido # 4 y 6), la deserción de emprendedores a programas de apoyo de microempresas (anexo 3, pregunta de contenido #8), además los emprendedores manifiestan que parte del personal de la institución no da soluciones idóneas en problemas inesperados (anexo 3, pregunta de contenido #13) y no cuentan con una política pública que respalde a los productores de cacao y por ende de manera individual no tienen acceso a financiamiento del Gobierno Central (anexo 1, pregunta de contenido #20).

### **b. Misión y visión**

La incubadora de empresas cuenta con misión y visión, conocidas por todo el personal profesional quienes consideran que se han alcanzado (anexo 2, pregunta de contenido # 1 y 3), por lo tanto, se deben estructurar de acuerdo con las nuevas expectativas; concientizando y motivando al personal involucrado.

### **c. Organigrama**

La incubadora de empresas posee una estructura organizativa funcional enfocada a las actividades que realiza; es de forma vertical, es decir que en la jerarquía de puestos va disminuyendo la responsabilidad y autoridad a medida se va descendiendo en el organigrama; la incubadora está ubicada en el Programa de Frutales y Cacao, dependencia de la Gerencia de Investigación y Desarrollo Tecnológico, y es financiada por la institución en cooperación con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.

Cuenta con el apoyo de las diferentes unidades del CENTA para la realizar cada proceso en: Cultivo, bodega, postcosecha, transformación e investigaciones.

Dentro de la incubadora se desarrollan las diferentes actividades de administración, marketing y producción, en este último se especifica en compras, inventarios y transformación.

Por lo anterior se considera que se debe adecuar de acuerdo a la propuesta del plan estratégico.

## **2. Mercadeo**

Los factores identificados son: La poca influencia en los medios de comunicación (anexo 3, pregunta de contenido #1 y anexo 4, pregunta de contenido #6), la mayoría de los productores tienen dificultades para trasladarse a la institución (anexo 4, pregunta de contenido #9), debido a que tienen más de 46 años (anexo 3, pregunta general #2 y anexo 4, pregunta general #2).

### **3. Producción de servicios**

#### **a. Medios necesarios para alcanzar los objetivos y metas**

En primer plano la institución cuenta con el apoyo del Gobierno Central y la cooperación internacional (anexo 2, pregunta de contenido #20 y anexo 3 pregunta de contenido #7), tiene vínculos con instituciones públicas y privadas que apoyan el desarrollo de las MYPES (anexo x 3 pregunta de contenido #7), la incubadora utiliza las instalaciones y equipo idóneo de la institución (anexo 2, pregunta de contenido #17; anexo 3, pregunta de contenido #7 y anexo 4, pregunta de contenido #7), el personal profesional ha sido estratégico para dar a conocer los proyectos de la institución (anexo 3, pregunta de contenido #1 y anexo 4 pregunta de contenido #6), con lo cual han logrado que tanto emprendedores como productores que se consideran adulto joven en las edades de 26 a 45 años, tengan motivación y participación en la cadena de valor del cacao (anexo 3, pregunta general #2 y anexo 4, pregunta general #2) y estén dispuestos a motivar a las personas que trabajan en este rubro, para que se incorporen (anexo 3, pregunta contenido #14 y 15), ya que poseen conocimiento de las instituciones que apoyan al desarrollo de emprendimientos (anexo 4, pregunta de contenido #1), y las familias están conformadas de 4 a 6 personas (anexo 3, pregunta general #3 y anexo 4, pregunta general #3).

#### **b. Actividades realizadas**

Para garantizar el buen funcionamiento de la incubadora, previo al inicio de esta se desarrolló: Un programa de evaluaciones y mejora genética en cacao, identificación de 40 materiales genéticos de cacao locales e introducción de 6 nuevos, establecimiento de 3 bancos de germoplasma, con materiales nacionales seleccionados, establecimiento de 31 parcelas didácticas utilizando la tecnología de sistema agroforestales (SAF), equipamiento de 6 laboratorios para brindar servicios de apoyo a los productores y MYPES de cacao, establecimiento de un centro de entrenamiento para chocolatería, planta procesadora de cacao,

postcosecha, fermentación y secado; procesamiento de cacao, un estudio de mercado que reflejó la necesidad de elaborar 4 presentaciones las cuales son: Chocolate para bombonería, de cobertura, tablilla, bombonería; fortalecimiento de 10 microempresas (cuadro resumen 5).

La institución desarrolla nuevas tecnologías (anexo 3 pregunta de contenido #7), con lo cual ha impartido asistencia técnica y asesoría empresarial, también de participar en ferias donde los emprendedores promocionan y comercializan los productos y se socializan los servicios que brinda la incubadora (anexo 3, pregunta de contenido #3), además se entrenó en el procesamiento a los emprendedores individuales y organizados (anexo 1, pregunta #2).

Cuadro resumen 5: Logros del proyecto USDA-CENTA/CACAO

<b>DESARROLLO DE LA CACAOCULTURA 2014-2018</b>			
Con una inversión de US\$2.2 millones del proyecto "Desarrollo tecnológico y fortalecimiento de la base productiva y agroindustrial para la cacaocultura con enfoque agroecológico en El Salvador", en el período 2016-2018 se ha realizado:			
Desarrollo de un <b>Programa</b> de Evaluaciones y Mejora Genética en Cacao.	Identificación de <b>40 materiales genéticos</b> de cacao locales e introducción de 6 nuevos.	Establecimiento de <b>tres blancos de germoplasmas</b> , con materiales nacionales seleccionados.	Establecimiento de <b>31 parcelas didácticas</b> , utilizando la tecnología de Sistemas Agroforestales (SAF).
Equipamiento de <b>seis laboratorios</b> para brindar servicios de apoyo a los productores y MYPES de cacao:		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorio de biotecnología</li> <li>• Laboratorio de química agrícola</li> <li>• Laboratorio de microbiología agrícola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorio de tecnología de alimentos</li> <li>• Laboratorio de fertilidad de suelos</li> <li>• Laboratorio de parasitología vegetal</li> </ul>
Establecimiento de un <b>centro de entrenamiento</b> para chocolatería -Planta procesadora de cacao -Postcosecha, fermentación y secado, procesamiento de cacao, laboratorio de microbiología.	Establecimiento de <b>una incubadora de empresas</b> de chocolate ancestral, para el apoyo a pequeños empresarios de la industria del cacao; con 10 MYPES de agroindustria de cacao fortalecidas.	Desarrollo de <b>cuatro productos a base de la transformación de semilla de cacao</b> : chocolate de taza, chocolate semiamargo con leche para la bombonería, chocolate semiamargo con leche en barra y chocolate para heladería.	Capacitación de <b>457 productores</b> en la cadena agroproductiva de cacao agroecológico a nivel nacional, entre ellos 150 jóvenes.
Elaboración de 30 documentos técnicos de cacao.			

Fuente: Recuperado de <http://www.mag.gob.sv/rendicion-de-cuentas/> en septiembre 2018.

#### 4. Recursos

##### a. Recurso humano

La incubadora cuenta con recurso humano especializado que apoya en cada uno de los eslabones de cadena de valor del cacao, con las profesiones de ingeniero agrónomo, ingeniero en alimentos, licenciado en economía y licenciado en mercadeo ( anexo 2, pregunta general #2 y anexo 3, pregunta de contenido #5 y 12), que atienden mayormente a productores y transformadores de cacao que tienen más de 46 años (anexo 3, pregunta general #2 y anexo 4, pregunta general #2), reflejando que existen más transformadores que productores de cacao (anexo 3, pregunta general #3).

##### b. Recurso Material

La institución cuenta con la planta procesadora de cacao que permite a los emprendedores el uso de ésta (anexo 3, pregunta de contenido #3 y 5), pero se manifiesta que no tiene la capacidad de satisfacer la demanda actual debido a la falta de algún equipo, falta de mantenimiento y por ser un equipo pequeño (anexo 2, pregunta de contenido # 18).

El equipo que posee la institución es el siguiente:

Tostador



Molino



Temperador



Cuarto frio



Descascarilladora



Conchadora



Moldes



Mesa de acero inoxidable



Bascula



### **c. Recurso Financiero**

Actualmente posee el financiamiento de la cooperación exterior (USDA) y de CENTA (anexo 2, pregunta de contenido #20), para la continuidad de esta no tiene otra fuente ya que es un proyecto que está por finalizar, por lo cual se debe buscar otra fuente, no dejando de lado la posibilidad de obtener ingresos como el cobro de una cuota simbólica de parte de los productores que han manifestado estar en la disponibilidad de cancelar de \$2.00 a \$4.00 mensualmente por los servicios recibidos (anexo 2, pregunta de contenido #24; anexo 3, pregunta de contenido # 16, 17 y 18 y anexo 4, pregunta de contenido #17, 18 y 19).

Las limitantes identificadas son: El 40% del personal profesional desconoce el presupuesto y financiamiento que posee la incubadora para la realización de actividades es escaso ya que el que posee actualmente está establecido para el proyecto y no se tendrá para que siga prestando los servicios de manera permanente (anexo 2, pregunta de contenido #8, 19 y 22 y anexo 3 pregunta de contenido #8), además el 51% de los emprendedores que actualmente reciben los beneficios consideran que no se debería realizar un cobro simbólico, principalmente por ser una institución pública (anexo 3, pregunta de contenido #16 y19).

## **5. Seguimiento y control**

### **a. Expectativas para la continuidad de la incubadora**

La mayoría de las unidades de análisis identifican que la incubadora debería continuar prestando servicios de manera permanente (anexo 1, pregunta de contenido #13, anexo 2, pregunta de contenido #26 y anexo 3, pregunta de contenido #21), además el 95% de los productores están interesados en recibir información para formar parte de la incubadora de empresas, tener acceso a los beneficios de asistencia técnica y asesoría empresarial (anexo 4, pregunta de contenido #8, 10 y 12), también se ha logrado que los emprendedores tengan la meta de seguir produciendo, procesando y formalizar su negocio después de finalizado el proyecto de la incubadora (anexo 3, pregunta de contenido #20).

Las limitantes identificadas son: El personal profesional manifiesta sentirse sobrecargado con algunas actividades (anexo 2, pregunta de contenido #16), por lo tanto requieren la incorporación de más personal que brinde servicios dentro de la incubadora (anexo 1, pregunta de contenido #21 y anexo 2, pregunta de contenido #15), también los productores conocen los servicios que proporcionan otras instituciones enfocadas al desarrollo de emprendimientos (anexo 4, pregunta de contenido #3,4 y 5) y han identificado que algunas brindan mejores prestaciones (anexo 3 pregunta de contenido #8), razón por la cual el 19% no están interesados en recibir información o formar parte de la incubadora (anexo 4, pregunta de contenido #8 y 12).

## 6. Diagnóstico estratégico

### a. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Cuadro resumen 6: Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
<b>Factores Internos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Motivación y participación de jóvenes en el rubro del cacao (anexo 3, pregunta general #2).</li> <li>Disponibilidad de emprendedores a motivar a las personas que trabajan en este rubro (anexo 3, pregunta de contenido #14 y 15).</li> <li>La institución cuenta con planta procesadora de cacao (anexo 3, pregunta de contenido #3).</li> <li>Vínculos con instituciones públicas y privadas que apoyan el desarrollo de las MYPES (anexo 3, pregunta de contenido # 7).</li> <li>Acceso a las instalaciones y equipo idóneo de la institución (anexo 2, pregunta de contenido #17; anexo 3, pregunta de contenido #7 y anexo , pregunta de contenido #7).</li> <li>Desarrollo de nuevas tecnologías (anexo 3, pregunta de contenido #7).</li> <li>Apoyo del Gobierno Central y la cooperación internacional (anexo 2, pregunta de contenido #20 y anexo 3, pregunta de contenido #7).</li> <li>Posibilidad de obtener ingresos de acuerdo con el cobro de una cuota mínima (anexo 2, pregunta de contenido #24; anexo 3, pregunta de contenido #16, 17 y 18 y anexo 4, pregunta de contenido #17, 18 y 19).</li> <li>Productores interesados en recibir información y formar parte de la incubadora de empresas (anexo 4, pregunta de contenido #8 y 12).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Escasa influencia en los medios de comunicación (anexo 3, pregunta de contenido #1).</li> <li>Insatisfacción por parte de emprendedores debido al escaso apoyo de capital semilla no reembolsable (anexo 3, pregunta de contenido # 6).</li> <li>Deserción de parte de emprendedores a programas de apoyo de microempresas (anexo 3, pregunta de contenido # 8).</li> <li>Parte del personal profesional no tiene el conocimiento claro de las metas planeadas por la incubadora (anexo 2, pregunta de contenido #11).</li> <li>Parte del personal de la institución no da soluciones idóneas en problemas inesperados (anexo 3, pregunta de contenido #13).</li> <li>Parte del personal profesional desconoce el presupuesto y financiamiento asignado a la incubadora (anexo 2, pregunta de contenido # 8 y 19).</li> <li>En algunas áreas no se cuenta con el personal especializado (anexo 1, pregunta de contenido #21).</li> <li>El personal profesional manifiesta sentirse sobrecargado con algunas actividades (anexo 2, pregunta de contenido #16).</li> <li>Algunos productores no están interesados en recibir información o formar parte de la incubadora (anexo 4, pregunta de contenido # 8 y 12).</li> </ol>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basada en información obtenida

Cuadro resumen 7: Continuación de análisis FODA

<b>Factores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuentan con recurso humano especializado en cada uno de los eslabones de cadena de valor del cacao (anexo 2, pregunta general #2 y anexo 3, pregunta de contenido #5 y 12).</li> <li>2. Influencia de parte del personal profesional de la institución a los emprendedores, transmitiendo los proyectos de la institución (anexo 3, pregunta de contenido #1 y anexo 4 pregunta de contenido #6).</li> <li>3. Técnicas adecuadas para incentivar a los emprendedores a realizar todo el proceso de formación dentro de la incubadora (anexo 3, pregunta de contenido #2 y 4).</li> <li>4. La institución planifica cada una de las actividades antes de implementarlas (anexo 2, pregunta de contenido #13 y anexo 3, pregunta de contenido #10)</li> <li>5. Han logrado que los emprendedores tengan la meta de seguir produciendo, procesando y formalizar su negocio después del proyecto de la incubadora (anexo 3, pregunta de contenido # 20).</li> <li>6. Los emprendedores y técnicos opinan que la incubadora debería seguir prestando los servicios de manera permanente (anexo 2, pregunta de contenido #26 y anexo 3, pregunta de contenido #7).</li> <li>7. Las actividades implementadas han sido desarrolladas de acuerdo con lo presupuestado (anexo 2, pregunta de contenido #7).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cuentan con una política pública que respalde a los productores de cacao y por ende de manera individual no cuentan con acceso a financiamiento del Gobierno Central (anexo 1, pregunta de contenido #20).</li> <li>2. La mayoría de los productores y transformadores de cacao tienen más de 46 años (anexo 3, pregunta general #2 y anexo4, pregunta general #2).</li> <li>3. Existen más transformadores que productores de cacao (anexo 3, pregunta general #3).</li> <li>4. Mejores prestaciones por parte de otras instituciones que apoyan a los emprendedores (anexo 3, pregunta de contenido #8).</li> <li>5. Las instalaciones y equipo no tienen la capacidad de satisfacer la demanda actual (anexo 2, pregunta de contenido #18).</li> <li>6. El financiamiento que posee la incubadora está establecido para el proyecto y no se tendrá para que siga prestando los servicios de manera permanente (anexo 2, pregunta de contenido #22).</li> <li>7. Por ser una institución pública, parte de los emprendedores consideran que no se debe cobrar una cuota por los servicios recibidos (anexo 3, pregunta de contenido #19).</li> <li>8. Los productores conocen los servicios que proporcionan otras instituciones enfocadas al desarrollo de emprendimientos (anexo 4, pregunta de contenido #3, 4 y 5).</li> </ol>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basada en información obtenida

Cuadro resumen 8: Continuación de análisis FODA

	Oportunidades	Amenazas
<b>Factores Externos</b>	<p>8. Todas las áreas de trabajo poseen una coordinación adecuada en las actividades que realiza la incubadora (anexo 2, pregunta de contenido #9).</p> <p>9. Tanto los emprendedores como los productores que se consideran adulto joven tienen participación en los rubros relacionados al cacao (anexo 3, pregunta general #2 y anexo 4, pregunta general #2)</p> <p>10. Los productores tienen conocimiento de los servicios que proporciona la institución (anexo 4, pregunta de contenido #1).</p>	<p>9. La mayoría de los productores tienen dificultades para trasladarse a la institución (anexo 4, pregunta de contenido #9).</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basada en información obtenida

### c. Análisis para corregir, afrontar, mantener, explotar (CAME)

Cuadro resumen 9: Análisis CAME

	F	D
<b>O</b>	<p><b>FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La incubadora cuenta con planta procesadora de cacao y con el recurso humano especializado (F3, O1).</li> <li>• Motivación y participación de los jóvenes, aprovechando la influencia de los técnicos (F1, O2).</li> <li>• Apoyo de Gobierno Central y cooperación extranjera, permitiendo que las actividades sean desarrolladas de acuerdo con lo presupuestado (F7, O7).</li> <li>• Posibilidad de obtener ingresos de acuerdo con el cobro de una cuota simbólica, para que la incubadora siga prestando los servicios de manera permanente (F8, O6).</li> </ul>	<p><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar la insatisfacción de emprendedores por bajo apoyo de capital semilla evitando la deserción, aprovechando las técnicas adecuadas para incentivarlos y de esa manera realicen todo el proceso de formación dentro de la incubadora (D2, D3, O3).</li> <li>• Evitar que el personal profesional se sienta sobrecargado con algunas actividades, aprovechando la coordinación de cada una de ellas (D8, O8).</li> <li>• Planificar actividades que permitan aumentar la influencia en los medios de comunicación (D1, O4).</li> </ul>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basada en información obtenida

Cuadro resumen 10: Continuación de análisis CAME

A	FA	DA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a instalaciones y equipo idóneo de la institución, con la coordinación entre las áreas de trabajo para realizar las actividades (F5, O8).</li> <li>• Aprovechar el apoyo del Gobierno Central para generar una política pública que respalde a los productores de cacao (F7, A1).</li> <li>• Aprovechar la motivación y participación de los jóvenes en este rubro para que se vinculen a los productores de mayor edad y se genere la transferencia de conocimientos (F1, A2).</li> <li>• Aprovechar la posibilidad de obtener ingresos de acuerdo con el cobro de una cuota mínima para mejorar los servicios brindados a los emprendedores (F8, A4).</li> <li>• Elaborar una mejor programación de procesamiento en la planta de transformación de cacao (F3, A5).</li> <li>• Aprovechar que los productores conocen los servicios que proporcionan otras instituciones enfocadas al desarrollo de emprendimientos y mejorar los servicios para los interesados en formar parte de la incubadora (F9, A8).</li> <li>• Aprovechar la motivación de los emprendedores para que compartan las experiencias y conocimientos a los que tienen dificultades para trasladarse a la institución (F2, A9).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el recurso humano especializado en cada uno de los eslabones de cadena de valor del cacao, para que puedan dar soluciones idóneas en problemas inesperados (D5, O1)</li> <li>• Buscar el medio para que la incubadora de empresas tenga sus propios ingresos (D2; A1, A6).</li> <li>• Utilizar los medios de comunicación masiva para dar a conocer el proyecto enfocado a la cacaocultura que impulsa la institución y así motivar a más personas (D1, A2).</li> <li>• Promover el cultivo de cacao para evitar la escasez de materia prima, implementando los conocimientos e investigaciones realizadas por la institución. (D4, A2).</li> <li>• Colocar un experto en cacao en cada una de las agencias de extensión (D8, A9).</li> <li>• Capacitar y comunicar a todo el personal involucrado de manera constante (D4, D5, D6, A8).</li> </ul>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basada en información obtenida

## **E. Alcances y limitaciones**

### **1. Alcances**

- a. La coordinadora y el encargado del proyecto apoyaron en el proceso de investigación.
- b. La disponibilidad de tiempo del personal profesional, de los emprendedores de la institución y productores de cacao.
- c. Acceso a las instalaciones e información de la institución en estudio.
- d. Disposición del equipo informático y material didáctico, para realizar el análisis de la información obtenida.
- e. Las actividades programadas por los miembros pertenecientes a la incubadora de empresas fuera y dentro de la institución permitieron obtener los datos necesarios para la investigación.

### **2. Limitaciones**

- a. Se prolongó el tiempo para la recolección de información de productores porque se tuvo que esperar a las fechas establecidas para el desarrollo de las actividades de la incubadora.
- b. Falta de colaboración o disponibilidad de parte de algunos productores para responder el cuestionario.

## **F. Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- a. En el proceso de investigación se identificó que la institución no posee un plan estratégico para la continuidad de la incubadora de empresas.
- b. Con los instrumentos se logró obtener la información y datos necesarios de la situación actual del funcionamiento del proyecto en estudio, ya que se identificó que posee el equipo y personal idóneo para prestar servicios de manera permanente.
- c. La opinión de los emprendedores indica satisfacción del beneficio recibido, lo que ratifica que es un proyecto que genera en los usuarios valor agregado, para el apoyo en el desarrollo de las MYPES.
- d. Debido a que parte de los encuestados indicaron no conocer las metas, fuente de financiamiento y planes operativos del proyecto en mención, razón por la cual se identifica que no se ha socializado por los medios adecuados de comunicación.
- e. La continuidad del proyecto es viable debido a que existen otras entidades tanto públicas como privadas dispuestas a proporcionar apoyo en capacitaciones y formación técnica.
- f. El financiamiento del proyecto está próximo a finalizar, razón por la cual la ejecución y continuidad de este, se verá afectada y por ende el apoyo a transformadores y productores de cacao.

## **2. Recomendaciones**

- a. Que la institución valore la implementación del plan estratégico que se propondrá para la continuidad de los servicios de la incubadora de empresas.
- b. Que se tomen en cuenta los resultados obtenidos en la información y datos recolectados de los instrumentos para futuras decisiones, ya que se posee el equipo y personal idóneo para prestar servicios de manera permanente.
- c. Mantener las actividades desarrolladas ya que cumplen las expectativas de los usuarios que hacen uso de las áreas de trabajo.
- d. Utilizar los diferentes canales de comunicación para dar a conocer las actividades y aspectos administrativos para que todos los usuarios estén informados.
- e. Mantener y desarrollar vínculos con entidades públicas y privadas que estén en la disposición de apoyar este tipo de proyecto y el desarrollo de las MYPES en El Salvador.
- f. Mantener el vínculo financiero con el cooperante actual, buscar un nuevo patrocinador o valorar la disponibilidad de los productores a cancelar una cuota simbólica por los servicios brindados para tener el financiamiento y continuar apoyando a transformadores y productores de cacao.

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A LA CONTINUIDAD DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS DEL CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA Y FORESTAL ENRIQUE ÁLVAREZ CÓRDOVA**

### **A. Objetivos del capítulo**

#### **1. General**

- a. Diseñar un plan estratégico que permita la continuidad de la Incubadora de Empresas del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova.

#### **2. Específicos**

- a. Actualizar la filosofía empresarial y la estructura organizacional para el funcionamiento eficiente de la incubadora de empresas.
- b. Definir las estrategias a implementar para apoyar el desarrollo y la continuidad del proyecto en mención.
- c. Proponer un plan de implementación y de capacitación para el desarrollo de la propuesta.

## **B. Importancia**

A través de la elaboración de un plan estratégico para la continuidad de la Incubadora de Empresas del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova, se proporcionará a la institución una herramienta administrativa, que define las estrategias a implementar y con ello se contribuirá a la continuidad del apoyo de manera permanente a los emprendedores del rubro de cacao.

Por lo tanto, se apoyará a los productores interesados en formar parte del proyecto y que aprovecharán los beneficios que ésta ofrece, adquiriendo una ventaja competitiva, a través de la asistencia técnica, asesoría empresarial y capacitaciones; también podrán elaborar productos a base cacao y sus derivados con formulaciones de la marca Ancestral y utilizar la planta procesadora que contiene el equipo idóneo para este proceso; además tendrán la oportunidad de promocionar sus productos en ferias y eventos que se desarrollaran en el transcurso de la incubación de Micro y Pequeñas Empresas.

En el ámbito social, se mantendrán y generarán fuentes de empleo a hombres y mujeres que deseen adquirir conocimientos, innovar y desarrollar empresas con ventajas competitivas; en lo referente al medio ambiente se contribuirá a la reforestación con las nuevas plantaciones de cacao en las parcelas de los agricultores involucrados.

## **C. Plan estratégico de la Incubadora de Empresas del CENTA**

### **1. Determinación de la filosofía empresarial**

Este proceso permitirá fijar la propuesta del plan estratégico, por lo que es necesario desarrollar una filosofía diferente a la que posee la incubadora, determinando lo que se pretende lograr, entre ellos están la propuesta de una nueva misión, visión, objetivos estratégicos, valores y políticas que se deben seguir para lograr la continuidad del proyecto de la incubadora de manera permanente.

A continuación, se desglosan cada uno de los aspectos a desarrollar:

#### **a. Misión**

Con base al estudio y los resultados obtenidos del diagnóstico de las actividades desarrolladas en la incubadora, es recomendable que se incluyan nuevos proyectos que permitan la continuidad de ésta, por lo que se presenta a continuación la misión propuesta, ya que el proyecto está por terminar:

“Somos la entidad que desarrolla empresas con ventajas competitivas a través del proceso de incubación de Micro y Pequeñas Empresas, capacitando y fortaleciendo las competencias de los empresarios para contribuir al desarrollo de la industria del cacao, chocolate y derivados en el país”.

#### **b. Visión**

Se presenta a continuación, una propuesta de visión para la incubadora de empresas, con el propósito de que ésta tenga un enfoque competitivo a largo plazo:

“Ser una incubadora de empresas líder en el desarrollo de MYPES competitivas en el rubro del cacao a nivel nacional, proporcionando los recursos necesarios para la materialización de ideas de negocio y aprovechar las oportunidades en el mercado regional e internacional a través de la tecnología CENTA”.

### c. Valores

En la incubadora de empresas se deben poner en práctica una serie de valores relacionados y enfocados al desarrollo de las actividades para mejorar las relaciones laborales, los que detallan a continuación:

- **Compromiso:** Esforzarse en el alcance de los objetivos y hacer conciencia en productores, emprendedores y demás personal involucrado de no abandonar el proyecto ante la adversidad.
- **Disciplina:** Realizar las actividades de la mejor manera posible, siendo ordenados en cada una de ellas; acatando los reglamentos y políticas de la incubadora por parte de todas las personas involucradas.
- **Respeto:** Consideración de las diferentes opiniones entre todos los involucrados.
- **Trabajo en equipo:** Cada uno de los involucrados en la incubadora de empresas realicen sus actividades coordinadamente para el logro de los objetivos.
- **Conciencia ambiental:** Utilización de procesos y materiales en la incubadora de empresas para la transformación del cacao, que ayuden a la conservación del medio ambiente y la mejoría de éste.
- **Comunicación:** Intercambiar pensamientos e ideas, entre los miembros de la incubadora, siendo esta de manera verbal o escrita por medio de los diferentes canales de comunicación.

### d. Políticas

En la incubadora se deben seguir lineamientos enfocados al alcance de los objetivos, es por ello que se proponen las siguientes políticas:

- i. El administrador de la incubadora coordinará con el encargado del Programa Frutales y Cacao y con el encargado del centro de entrenamiento, para la ejecución del proyecto para una coordinación efectiva en los procesos y una programación de procesamiento de los emprendedores para la elaboración de productos a base de cacao y sus derivados.
- ii. La Incubadora de Empresas del CENTA ofrecerá servicios en las instalaciones de la institución a los emprendedores de El Salvador, mayores de edad, sin distinción de sexo o condición social, que tengan el deseo de trabajar para el desarrollo de la cacaocultura.
- iii. El encargado de mercadeo realizará cuñas publicitarias con una duración de 30 a 60 segundos para ser publicadas en medios digitales, además solicitará espacios publicitarios y entrevistas en los canales de televisión y radio cada dos meses, presentando las actividades realizadas e informando de las que se esperan realizar.
- iv. El personal profesional encargado de la incubadora será el responsable de garantizar que los beneficiados utilicen adecuadamente las instalaciones y el equipo de la institución en todo el proceso de formación y entrenamiento.
- v. Para solicitar la contratación del personal profesional se establecerá el perfil de acuerdo al manual de descripción de puestos.
- vi. Todo recurso material a adquirir y convenio a suscribir será válido únicamente con la respectiva aprobación de las autoridades competentes del CENTA, estableciendo el plazo de duración.
- vii. El encargado del área de contabilidad será el responsable del cobro de las cuotas mensuales a los emprendedores en la primera semana de cada mes.

- viii. El administrador del proyecto realizará un seguimiento de los recursos utilizados, llevará un control permanente de los objetivos alcanzados y de la población beneficiada.

## **2. Horizonte estratégico**

Se establece el presente plan estratégico para un periodo de 6 años, en el cual se propone que se realicen 3 grupos de incubación de Micro y Pequeñas Empresas con un periodo de 2 años cada uno y con 25 emprendedores participantes; se detalla cada objetivo con sus estrategias, acciones estratégicas, recurso, presupuesto, período de ejecución y encargado de estas.

## **3. Objetivo del plan**

Dar a conocer las principales líneas de acción a seguir para una mejor relación entre las áreas involucradas en la incubación de Micro y Pequeñas Empresas, determinando la razón de ser de la incubadora con la actualización de la misión y visión de ésta, definiendo valores y políticas empresariales que faciliten la toma de decisiones y aporten a que esta sea competitiva en los servicios brindados.

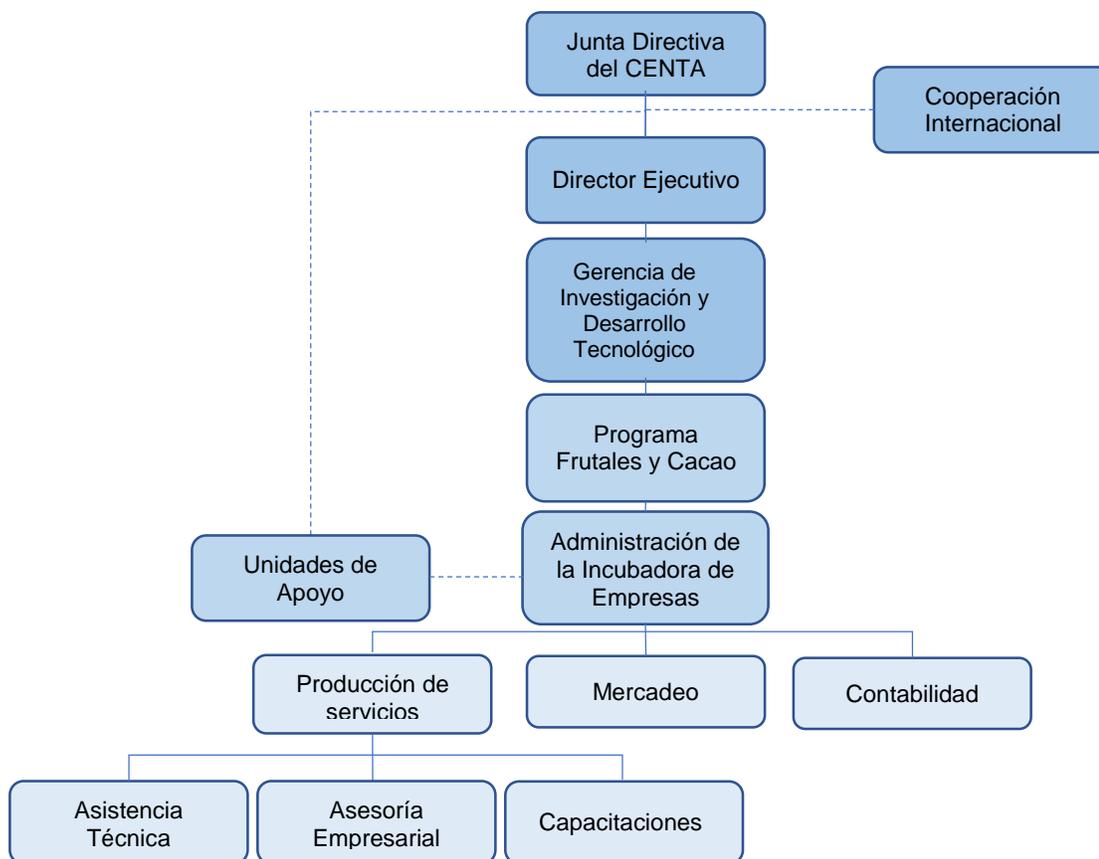
## **4. Organigrama propuesto**

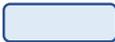
En el diagnóstico se identificó que la incubadora posee una estructura organizativa funcional (figura 2), enfocada a las actividades que realiza; es de forma vertical y debido al nuevo enfoque se debe reestructurar ya que se observan deficiencias con la asignación de funciones en las áreas de administración, marketing y producción ya que es una sola persona la encargada de ejecutarlas.

Por lo tanto, se propone un organigrama donde se presentan las diferentes áreas operativas integradas con el personal profesional específico en cada función, permitiendo el desarrollo y eficiencia de las actividades, es así como se sugiere que la incubadora debería seguir coordinada por el Programa Frutales y Cacao, dependencia de la Gerencia de Investigación y Desarrollo Tecnológico ya que es donde están las personas especializadas en dicho rubro; apoyándose de los laboratorios de la institución, áreas de cultivo, bodega, postcosecha y transformación.

Para el desarrollo y continuidad de la incubadora, se propone cambiar el nombre del departamento de marketing por mercadeo, además adecuar la ubicación en el organigrama de las áreas de producción de servicios, mercadeo e incorporar el área de contabilidad, tal como se estructura a continuación (ver figura 3):

Figura 3: Propuesta de estructura organizativa para la incubadora



SIMBOLOGÍA	
Línea de unidad de mando:	_____
Línea de apoyo:	-----
Unidades, áreas y sub áreas propuestas:	

Fecha de elaboración:	30 de noviembre de 2018
Elaborado por:	Equipo de investigación
Estado:	En proceso de aprobación por la institución

Fuente: Propuesto por el equipo de investigación

**a. Funciones principales de las áreas propuestas****i. Funciones principales del área de producción de servicios**

- Ofrecer asistencia técnica a productores y emprendedores en toda la cadena de valor del cacao.
- Acompañar a través de asesoría empresarial a emprendedores mejorando la competitividad de negocio.
- Impartir capacitaciones que fortalezcan el conocimiento empresarial maximizando las posibilidades de éxito.

**ii. Funciones principales del área de mercadeo**

- Hacer estudios de mercado para mejorar los productos y servicios que ofrecen los emprendedores.
- Garantizar la variedad y calidad de los productos de los emprendedores.
- Desarrollo de logos y empaques de los productos de los emprendimientos.
- Enseñar el método de fijación de precios de los productos.
- Seleccionar los medios convencionales y digitales con mayor presencia para publicitar los servicios de la incubadora.
- Implementar las estrategias del mercadeo digital.
- Desarrollar anuncios publicitarios.
- Publicación de materiales publicitarios.
- Pago por mayor alcance de publicaciones en Facebook.
- Buscar los lugares para las ferias donde los emprendedores ofrecerán sus productos a base cacao y sus derivados.

**iii. Funciones principales del área de contabilidad**

- Llevar los registros contables en los términos que establecen las leyes y reglamentos.
- Elaborar y analizar el presupuesto asignado para cada actividad.

- Llevar el control del cobro mensual de los emprendedores.
- Analizar y comparar las transacciones económicas.
- Elaborar los estados financieros de la incubadora.

## **5. Planteamiento de estrategias**

En el capítulo anterior se identificaron las debilidades y amenazas que se deben disminuir aprovechando las fortalezas y explotando las oportunidades que posee la incubadora, por lo tanto, se sugieren las siguientes estrategias para la continuidad de los servicios:

### **a. Líneas estratégicas**

- i. Planeación efectiva en la incubadora de empresas a través del fortalecimiento de tecnologías de la institución.
- ii. Fortalecimiento del área de mercadeo para promocionar los servicios proporcionados en la incubadora.
- iii. Fortalecimiento institucional para brindar servicios a emprendedores.
- iv. Medios necesarios para la continuidad de la incubadora de empresas.
- v. Control y seguimiento de los objetivos de la incubadora de empresas.

### **b. Objetivos estratégicos**

- i. Desarrollar eficientemente las actividades de cada una de las áreas de trabajo para el funcionamiento de la incubadora de empresas.
- ii. Aumentar el reconocimiento de los servicios y logros de la incubadora para el posicionamiento de los productos de Micro y Pequeñas Empresas en la industria del cacao en mercados nacionales e internacionales.
- iii. Proporcionar ventajas competitivas a productores y transformadores del cacao a través del desarrollo de la cadena de valor para participar en la industria nacional e internacional con productos a base de cacao y sus derivados.

- iv. Obtener el recurso humano, material y financiero necesario que garantice la continuidad de la incubadora para la prestación de servicios a emprendedores.
- v. Tener control y seguimiento del cumplimiento de los objetivos planeados para evaluar los resultados obtenidos.

### **c. Propuesta de estrategias por objetivos**

Se proponen las estrategias enlazadas con los objetivos que se pretenden alcanzar, de acuerdo con lo identificado en el diagnóstico detallado en el capítulo anterior; las cuales están enfocadas a la planeación, mercadeo, producción de servicios, recursos necesarios, seguimiento y control.

#### **i. Estrategias de planeación**

- Informar y concientizar al personal profesional para el alcance de los objetivos y metas de la incubadora.
- Aprovechar el desarrollo de tecnologías de la institución para la formación y entrenamiento de emprendedores en la cadena de valor de cacao.

#### **ii. Estrategias de mercadeo**

- Tener mayor participación en los medios de comunicación convencional y digital para compartir la información de las actividades desarrolladas.
- Innovar el mercadeo digital de la incubadora aprovechando el uso masivo del internet para lograr posicionarse en la mente de los emprendedores y público en general.
- Fortalecer las alianzas con instituciones públicas, privadas y Asociaciones Cooperativas para promocionar los productos en ferias.

**iii. Estrategias de producción de servicios**

- Aprovechar la capacidad instalada de la institución para el entrenamiento de los emprendedores en la elaboración de productos a base de cacao y sus derivados.
- Asesoramiento a Micro y Pequeñas Empresas de la incubadora para la elaboración y ejecución de planes de negocios.
- Establecer y dar seguimiento a redes de emprendedores y productores para mantener la calidad en la producción de productos a base de cacao y sus derivados.
- Incentivar a los emprendedores de la incubadora a través de la entrega de capital semilla y el registro de marcas.

**iv. Estrategias para el recurso humano, material y financiero**

- Mantener el perfil del personal profesional para que siga siendo especializado en cada una de las áreas de trabajo.
- Solicitar a la institución que incorpore al recurso humano necesario en las áreas propuestas para el logro de la efectividad en la incubadora.
- Garantizar que se tenga el recurso material necesario y adecuado para el desarrollo de cada actividad.
- Establecer alianzas con la Organización Internacional Ítalo-Latinoamericana (IILA) para tener financiamiento que permita la continuidad de la incubadora.
- Vincular a la incubadora con instituciones dedicadas al desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas para obtener becas a emprendedores.
- Realizar el cobro simbólico a emprendedores por los servicios recibidos para la sostenibilidad de la incubadora.

**v. Estrategias de seguimiento y control**

- Elaborar un programa de evaluación de los resultados obtenidos para la revisión periódica del alcance de los objetivos.
- Revisar periódicamente el presupuesto y cronograma para el control del cumplimiento de las actividades en el tiempo y con el financiamiento establecido.

**6. Implementación de las estrategias**

A continuación, se presenta cada una de las líneas estratégicas con sus objetivos, estrategias, las acciones estratégicas, los resultados esperados, recurso material, presupuesto, tiempo de implementación y el responsable de ejecutarlas.

Se aclara que los recursos que no se les ha asignado un valor, es debido a que la incubadora ya los posee para realizar las actividades; y a la vez se establecen los recursos para el cumplimiento de la estrategia en general y no por cada acción estratégica.

**Línea estratégica 1:** Planeación efectiva en la incubadora de empresas a través del fortalecimiento de tecnologías de la institución.

**Objetivo estratégico 1:** Desarrollar eficientemente las actividades de cada una de las áreas de trabajo para el funcionamiento de la incubadora de empresas.

**Estrategia 1.1:** Informar y concientizar al personal profesional para el alcance de los objetivos y metas de la incubadora.

**Desarrollo:**

Para contribuir a una planeación adecuada en la incubadora, se debe concientizar al personal para que se comprometa al logro de los objetivos; se realizarán reuniones en las instalaciones de la institución, tres veces al año; utilizando el equipo tecnológico que esta posee. Para el costo de papelería en el desarrollo de esta estrategia se estableció con la siguiente cotización de Office Depot, además el costo de \$1.00 en útiles.

*Cotización 1: Costo de resmas de papel bond*



*Fuente: Obtenido de la página web de Office Depot*

Tabla 5: Costo de implementación de estrategia 1.1

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Responsable
Realizar reunión con el personal involucrado en la incubadora	Que el personal se sienta comprometido en el alcance de metas y objetivos de la incubadora	Papelería y útiles	1	\$ 4.75	\$ 4.75	Febrero, junio, octubre	Enero, junio, octubre	Administrador de la incubadora
		Equipo tecnológico	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
Dar a conocer los resultados obteniendo en la incubadora		Instalaciones de la institución	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Febrero, junio, octubre	Enero, junio, octubre	
<b>Total</b>					<b>\$ 4.75</b>			

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas

**Estrategia 1.2:** Aprovechar el desarrollo de tecnologías de la institución para la formación y entrenamiento de emprendedores en la cadena de valor de cacao.

**Desarrollo:**

La efectividad en los procesos se logrará aprovechando el desarrollo de tecnología que ésta posee; se brindaran: asistencia técnica, asesoría empresarial y capacitaciones a los emprendedores.

El proceso de formación y entrenamiento se realizará en las instalaciones de la institución, una vez al mes, durante el proceso de incubación, eligiendo el día más adecuado para todos los participantes, se admitirá un máximo de 3 personas en la incubadora por cada idea de emprendimiento para evitar concentrar los recursos en un solo grupo, los emprendedores que formaran parte del proyecto deberán firmar una carta de compromiso que respalde su participación en todo el proceso. Para un mejor servicio se propone adquirir más equipo tecnológico (impresora multifuncional y computadora), las cotizaciones se presentan a continuación:

## Cotización 2: Costo de impresora multifuncional

**MULTIFUNCIONAL HP M227FDW (LASER MONOCROMATICA,**

★★★★★ / Califica este producto



**Precio exclusivo por internet**

**\$319.00**

Cantidad:

Modelo: G3Q75A SKU: 29949

[AGREGAR AL CARRITO](#)

Ver disponibilidad en tienda

**Mis listas de Compras**

Agregar este producto a mi lista

**DETALLES DEL PRODUCTO**

[Medios](#) [Funciones](#) [Especificaciones](#)

Fuente: Obtenido de la página web de Office Depot

## Cotización 3: Costo de computadora

**COMPUTADORA HP 24-F021LA (PENTIUM,4GB,1TB HDD)**

★★★★★ / Califica este producto



**Precio exclusivo por internet**

**\$539.00**

Cantidad:

Modelo: 3US94AA SKU: 30175

[AGREGAR AL CARRITO](#)

Ver disponibilidad en tienda

**Mis listas de Compras**

Agregar este producto a mi lista

Fuente: Obtenido de la página web de Office Depot

Tabla 6: Costo de implementación de estrategia 1.2

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Encargado
El personal profesional brinda asistencia técnica a emprendedores en todos los eslabones de la cadena productiva del cacao	Efectividad en los procesos realizados en los eslabones de la cadena de valor del cacao	Auditórium de la institución	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Febrero a diciembre	Enero a diciembre	Personal profesional de la incubadora
		Computadora	1	\$539.00	\$ 539.00			
		Papelería y útiles	11	\$ 4.75	\$ 52.25			
		Impresora multifuncional	1	\$319.00	\$ 319.00			
Brindar asesoría empresarial enfocada a mejorar la competitividad del negocio de emprendedores		Planta procesadora de cacao	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Febrero a diciembre	Enero a diciembre	
		Caseta de fermentación y secado	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
		Parcelas didácticas	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
		Laboratorios	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
Capacitar y entrenar a emprendedores para fortalecer el conocimiento empresarial de la cadena de valor del cacao		Protocolos de investigación	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Febrero a diciembre	Enero a diciembre	
		Banco de germoplasma	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
	Centro de postcosecha	1	\$ 0.00	\$ 0.00				
<b>Total</b>					<b>\$ 910.25</b>			

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas

**Línea estratégica 2:** Fortalecimiento del área de mercadeo para promocionar los servicios proporcionados en la incubadora.

**Objetivo estratégico 2:** Aumentar el reconocimiento de los servicios y logros de la incubadora de empresas, para el posicionamiento de los productos de Micro y Pequeñas Empresas en la industria del cacao, en mercados nacionales e internacionales.

**Estrategia 2.1:** Tener mayor participación en los medios de comunicación convencionales para compartir la información de las actividades desarrolladas.

**Desarrollo:**

En el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, se identificó que la población salvadoreña no conoce los servicios que proporciona la incubadora, por lo tanto, se propone solicitar espacios en los medios de comunicación convencionales (televisión y radio) para dar a conocer los logros del proyecto y beneficios que han obtenido los productores y transformadores dedicados al rubro del cacao. Las solicitudes se realizarán el mes de enero, junio y octubre en los próximos 6 años. Se estima que 1 persona realizará 10 visitas a los canales de televisión y radio (la chévere), con un costo promedio para trasladarse de \$2.50 cada una.

Cotización 4: Tarifario de costo de promociones en las diferentes emisoras radiales



### TARIFARIO 2013

EMISORA	30"	20"	15"	10"	5"
La Chévere 100.9 F.M.	\$20	\$15.00	\$11.00	\$9.00	\$6.00
Abc 100.1 F.M.	\$15	\$12.00	\$8.50	\$7.00	\$4.00
102 Nueve (rotativa)	\$17	\$13.00	\$9.50	\$8.00	\$5.00
102 Nueve (A Primera hora)	\$20	\$15.00	\$11.00	\$9.00	\$6.00
Súper Estrella 94.1 F.M.	\$12	\$9.00	\$7.00	\$5.50	\$3.00
Full 99.7 F.M.	\$12	\$9.00	\$7.00	\$5.50	\$3.00
Astral 94.9 F.M.	\$10	\$7.00	\$6.00	\$4.00	\$2.50
Caliente 90.1 F.M.	\$4	\$3.00	\$2.50	\$2.00	\$1.50
Dial 96.5 F.M.	\$4	\$3.00	\$2.50	\$2.00	\$1.50
Galaxia 94.9 F.M.	\$4	\$3.00	\$2.50	\$2.00	\$1.50
Soda Stereo 105.3 F.M.	\$4	\$3.00	\$2.50	\$2.00	\$1.50
Coco 94.9 F.M.	\$4	\$3.00	\$2.50	\$2.00	\$1.50
FX 105.3 F.M.	\$4	\$3.00	\$2.50	\$2.00	\$1.50
La Pegajosa 105.3 F.M.	\$4	\$3.00	\$2.50	\$2.00	\$1.50
Supermix 94.1 F.M.	\$3	\$2.50	\$2.00	\$1.50	\$1.00

Compras mensuales (diarias, semanales, quincenales o mensuales)

**Precios NO incluyen IVA**

Desi  
(a

MC

t

---

\$1,000.0

---

\$2,001.0

---

\$3,001.0

La

Fuente: Obtenido de la página web ://asder.com.sv/tarifario/

Tabla 7: Costo de implementación de estrategia 2.1

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Responsable
Solicitar espacios en los medios publicitarios que posean mayor audiencia	Reconocimiento de la incubadora de empresas a nivel nacional	Papelería y útiles	1	\$ 4.75	\$ 4.75	Febrero, junio y octubre	Enero, junio y octubre	Administrador de la incubadora y encargado de mercadeo
		Producto realizado por los emprendedores	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
Informar a través de los espacios publicitarios acerca del alcance que está teniendo la incubadora		Videos	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Febrero, junio y octubre	Enero, junio y octubre	
		Diseños publicitarios	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
		Fotografías	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
		Página web	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
		Transporte	10	\$ 2.50	\$ 25.00			
<b>Total</b>					<b>\$ 29.75</b>			

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas

**Estrategia 2.2:** Innovar el mercadeo digital de la incubadora aprovechando el uso masivo del internet para lograr posicionarse en la mente de los emprendedores y público en general.

**Desarrollo:**

En los próximos 6 años, se elaborará el plan de mercadeo digital en el mes de febrero, cada dos años, para lograr el posicionamiento en la mente de los emprendedores y público en general. Para el desarrollo de esta estrategia se realizará la actualización permanente de las redes sociales que posee la incubadora (Facebook e Instagram), efectuando el pago mensual para la publicación de videos, anuncios y fotografías con los que se tendrá un mayor alcance publicitario. El encargado de mercadeo realizará el pago de un mínimo de 5 publicaciones de Facebook, con un costo de \$2.00 por cada una, asignado un monto máximo de \$10.00 mensual; para aumentar el alcance de las personas que visitan el perfil de la Incubadora de Empresas del CENTA.

Los anuncios se realizarán con el equipo tecnológico que posee la institución; para una constante toma de fotografía y videos, se propone adquirir una cámara fotográfica, la cotización se presenta a continuación:

Cotización 5: Costo de pago por más alcance de visitas a página de Facebook



Princi...

**Promocionar publicación**

Otros usuarios están promocionando publicaciones similares a publicación "Como segundo día consecutivo n..." para llegar a más personas. Promociona la tuya por \$2.00 para conseguir más Me gusta, comentarios y contenido compartido de hasta 1,600 personas al día.

Fuente: Obtenido de cotización por correo electrónico

Cotización 6: Costo de cámara digital

**CAMARA CYBERSHOT SONY DSC H300**

★★★★★ / Califica este producto



**Precio exclusivo por internet**  
**\$329.00**

Cantidad:  1

Modelo: DSC-H300 SKU: 22845

**AGREGAR AL CARRITO**

Ver disponibilidad en tienda

Mis listas de Compras

Agregar este producto a mi lista

Fuente: Obtenido de la página web de Office Depot

Tabla 8: Costo de implementación de estrategia 2.2

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Responsable
Elaboración del plan de Mercadeo digital	Tener una planificación para la innovación del Mercadeo digital	Equipo tecnológico	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Febrero		Encargado de mercadeo
Actualización de páginas en redes sociales, para publicitar los servicios y actividades de la incubadora	Mayor alcance en los medios de comunicación online y redes sociales	Videos (24 a \$2.50 c/u)	24	\$ 2.50	\$ 60.00	Febrero a diciembre	Enero a diciembre	
Desarrollar anuncios publicitarios	Material publicitario	Cámara fotográfica Sony	1	\$329.00	\$ 329.00	Febrero a diciembre	Enero a diciembre	
Lanzar anuncios publicitarios	Mayor posicionamiento en la mente de las personas	Anuncios publicitarios	120	\$ 2.00	\$ 240.00	Febrero a diciembre	Enero a diciembre	
Pago por mayor alcance de publicaciones en redes sociales	Mayor alcance publicitario en redes sociales	Fotografías (24 a \$2.00 c/u)	24	\$ 2.00	\$ 48.00	Febrero a diciembre	Enero a diciembre	
<b>Total</b>					<b>\$ 677.00</b>			

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas

**Estrategia 2.3:** Fortalecer las alianzas con instituciones públicas, privadas y Asociaciones Cooperativas para promocionar los productos en ferias.

**Desarrollo:**

Para fortalecer las alianzas que poseen y las que se pretenden tener con las instituciones públicas (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, Promotora de Exportaciones de El Salvador, Instituto del Fomento Cooperativo, Ciudad Mujer, Instituto Nacional de la Juventud, Ministerio de Agricultura y Ganadería, entre otras), banca nacional (Banco de Fomento Agropecuario y Banco de Desarrollo de El Salvador), privadas (Universidades) y asociaciones cooperativas, se propone realizar una selección de aquellas que cuenten con las condiciones necesarias donde emprendedores puedan promocionar sus productos; contactarse a través de reuniones y establecer acuerdos. Dichas actividades estratégicas se realizarán en los meses de enero, junio y octubre en los próximos 6 años.

Tabla 9: Costo de implementación de estrategia 2.3

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Responsable
Realizar una selección de instituciones dedicadas al desarrollo de MYPES	Tener alianzas para la promoción de productos de emprendedores y el reconocimiento de los servicios y logros de la incubadora	Equipo tecnológico	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Febrero, junio y octubre	Enero, junio, octubre	Encargado de mercadeo
		Internet	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
Contactar mediante reuniones a las instituciones seleccionadas		Local para reuniones	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Febrero, junio, octubre	Enero, junio, octubre	Encargado de mercadeo
		Papelería y útiles	6	\$ 4.75	\$ 28.50			
Establecer convenios con las instituciones		Contrato	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Febrero, junio, octubre	Enero, junio, octubre	Administrador de la incubadora
		Transporte	20 viajes	\$ 2.50	\$ 50.00			
<b>Total</b>					<b>\$ 78.50</b>			

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas

**Línea estratégica 3:** Fortalecimiento institucional para brindar servicios a emprendedores.

**Objetivo estratégico 3:** Proporcionar ventajas competitivas a productores y transformadores del cacao a través del desarrollo de la cadena de valor para participar en la industria nacional e internacional con productos a base de cacao y sus derivados.

**Estrategia 3.1:** Aprovechar la capacidad instalada de la institución para el entrenamiento de los emprendedores en la elaboración de productos a base de cacao y sus derivados.

**Desarrollo:**

Para el entrenamiento a emprendedores, de febrero a junio del primer año de incubación, se impartirán capacitaciones teóricas y prácticas con la finalidad de facilitar la elaboración de los planes de negocio. Las capacitaciones se realizarán una vez al mes, los emprendedores tendrán acceso a las instalaciones, al uso de equipo necesario para realizar las practicas, recibiendo refrigerio y almuerzo. Recalcando que durante todo el proceso de incubación los emprendedores pueden hacer uso de las instalaciones de la institución de forma individual o colectivamente. Los talleres y prácticas iniciaran a las 8:00 a.m. teniendo un receso de 15 minutos, una hora de almuerzo, dando por finalizadas las actividades a las 3:00 p.m.; en cada uno de estos se debe levantar una lista de asistencia.

El personal profesional y los emprendedores de la incubadora deben hacer uso de las buenas prácticas de manufactura utilizando gabacha blanca, reddecilla, guantes y tapa botas para la elaboración de productos en el centro de entrenamiento.

A continuación, se presenta el presupuesto de alimentación para las personas que asistan a los talleres:

*Tabla 10: Costo de alimentación para la implementación de estrategia 3.1*

Descripción	N° de personas	N° de talleres	Precio	Total
Refrigerio	30	5	\$ 1.00	\$ 150.00
Almuerzo	30	5	\$ 2.50	\$ 375.00
<b>Total</b>				<b>\$ 525.00</b>

*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas*

Tabla 11: Costo de implementación de estrategia 3.1

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Responsable				
Entrenar a emprendedores y productores en los eslabones de la cadena de valor del cacao	Impartir capacitaciones sobre tecnología de vivero	Herramientas de trabajo	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Febrero a junio		Ingenieros agrónomos del Programa Frutales y Cacao				
		Alimentación	150 platos de comida	\$ 3.50	\$ 525.00							
	Realizar prácticas de injertos	Auditórium de la institución	1	\$ 0.00	\$ 0.00							
		Papelería y útiles	5	\$ 4.75	\$ 23.75							
	Capacitar a emprendedores en cultivo de cacao	Mobiliario y equipo	1	\$ 0.00	\$ 0.00							
		Centro de postcosecha	1	\$ 0.00	\$ 0.00							
		Planta procesadora de cacao	1	\$ 0.00	\$ 0.00							
		Caseta de fermentación y secado	1	\$ 0.00	\$ 0.00							
	Realizar prácticas de fermentado y secado del grano de cacao	Laboratorios	1	\$ 0.00	\$ 0.00							
		Protocolos de investigación	1	\$ 0.00	\$ 0.00							
		Banco de germoplasma	1	\$ 0.00	\$ 0.00							
	Elaborar el chocolate en diferentes presentaciones	Caseta de fermentación y secado	1	\$ 0.00	\$ 0.00							
		Parcelas didácticas	1	\$ 0.00	\$ 0.00							
	<b>Total</b>								<b>\$ 548.75</b>			

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas

**Estrategia 3.2:** Asesoramiento a Micro y Pequeñas Empresas de la incubadora para la elaboración y ejecución de planes de negocios.

**Desarrollo:**

Con la finalidad que los emprendedores tengan una ventaja competitiva, de febrero a junio del primer año del proceso de incubación de las MYPES, se darán asesorías para la elaboración de planes de negocio. Posteriormente de julio hasta finalizar el proceso se realizará un monitoreo del cumplimiento de lo planificado de cada emprendedor, a la vez se impartirán asesoría empresarial, asistencia técnica y capacitaciones una vez al mes con un mínimo de 19 talleres en todo el proceso de incubación, donde los emprendedores tendrán acceso a las instalaciones, el uso de equipo necesario para realizar las practicas, recibiendo refrigerio y almuerzo.

Al finalizar el proceso de formación, el administrador de la incubadora deberá hacer entrega de un certificado de participación y aprobación a los emprendedores que formaron parte del proyecto.

A continuación, se presenta el presupuesto de alimentación y se detalla un listado de temas propuesto para desarrollar en las capacitaciones:

*Tabla 12: Costo de alimentación para la implementación de estrategia 3.2*

Descripción	No de personas	No de talleres	Precio	Total
Refrigerio	30	19	\$ 1.00	\$ 570.00
Almuerzo	30	19	\$ 2.50	\$ 1,425.00
<b>Total</b>				<b>\$ 1,995.00</b>

*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas*

Cuadro resumen 11: Temas a desarrollar en capacitaciones a emprendedores

N°	TEMAS
	<b>Planes de Negocio</b>
1	Aspectos generales de las MYPES
2	Generalidades de la Incubadora de Empresas del CENTA
3	Generalidades de la cadena de valor del cacao
4	Generalidades de las ideas de negocio
5	Filosofía empresarial
6	Características de un emprendedor
7	Estrategia funcional de producción de las MYPES
8	Estrategia funcional de comercialización de las MYPES
9	Asociatividad
10	Estrategia funcional financiera y organizacional de las MYPES
	<b>Producción</b>
11	Generalidades de los cultivos de cacao
12	Certificación de fincas
13	Técnicas de fertilización de suelos
14	Tipos y manejo de plagas
15	Técnicas de riego para el cultivo
16	Mejoramiento de la genética de las plantaciones
17	Realización del secado del grano
18	Prácticas de fermentación del cacao
19	Elaboración de chocolate para bombonería
20	Elaboración de chocolate para tablilla
21	Elaboración de chocolate para tableta
22	Elaboración de chocolate para cobertura

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en temas a desarrollados

Cuadro resumen 12: Continuación de temas a desarrollar en capacitaciones a emprendedores

N°	TEMAS
	<b>Comercialización</b>
23	Establecimiento de precios
24	Generalidades de la comercialización de productos
25	Definición y técnicas de ventas
26	Técnicas de promocionar el producto
27	Necesidades y satisfacción de los clientes
28	Definición de calidad
29	Presentación de productos para comercializar (empaque)
30	Métodos de conservación del chocolate
31	Gestión del conocimiento sobre proceso de certificación de fincas e información entorno a la asociación cooperativa
32	Presentación de nueva plataforma para el registro de marca en CNR
33	Registro sanitario y formalización y legalización de la empresa
34	Presentación de opciones de empaque para chocolates y explicación del apalancamiento a las MYPES
	<b>Costos</b>
35	Concepto y clasificación de los costos
36	Elementos del costo
37	Determinación de los costos y precio de ventas

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en temas a desarrollados

Tabla 13: Costo de implementación de estrategia 3.2

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Responsable
Asesoría en la elaboración y ejecución de planes de negocio	25 planes de negocio	Equipo tecnológico	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Febrero a junio		Administrador de la incubadora y encargado de mercadeo
		Auditórium de la institución	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
Monitoreo del cumplimiento de lo planificado por cada emprendedor	Emprendedores ejecutando el plan de negocio	Internet	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Julio a diciembre		
		Transporte	20 viajes	\$ 2.50	\$ 50.00			
Impartir asesoría empresarial, asistencia técnica y capacitaciones		Papelería y útiles	11	\$ 4.75	\$ 52.25	Julio a diciembre	Enero a diciembre	
Alimentación		570 platos de comida	\$ 3.50	\$ 1,995.00				
<b>Total</b>					<b>\$ 2,097.25</b>			

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas

**Estrategia 3.3:** Establecer y dar seguimiento a las redes de emprendedores y productores para mantener la calidad en la producción de productos a base de cacao y sus derivados.

**Desarrollo:**

Durante todo el proceso de incubación se establecerán y fidelizarán vínculos comerciales entre productores y transformadores con la finalidad de que se garantice la calidad en los productos, manteniendo el color, sabor y olor. Para la cual se deberá elaborar un catálogo donde se detallan datos importantes de cada una de las MYPES.

*Tabla 14: Costo de implementación de estrategia 3.3*

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Responsable
Establecer vínculos entre productores y transformadores	Tener alianzas entre productores y transformadores	Catálogo de productores y transformadores	40	\$ 0.30	\$ 12.00	Febrero a diciembre	Enero a diciembre	Encargado de mercadeo
		Auditórium de la institución	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
Fidelizar vínculos entre productores y transformadores	Estandarizar la calidad de la producción	Papelería y útiles	9	\$ 4.75	\$ 42.75	Febrero a diciembre	Enero a diciembre	
		Convenios	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
<b>Total</b>					<b>\$ 54.75</b>			

*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas*

**Estrategia 3.4:** Incentivar a los emprendedores de la incubadora a través de la entrega de capital semilla y el registro de marcas.

**Desarrollo:**

Con la finalidad de motivar y favorecer a las MYPES con una ventaja competitiva para que puedan incursionar en el mercado nacional debidamente legalizados se otorgará grano de cacao a emprendedores y se registrarán cinco marcas de aquellos grupos que obtengan la mayor calificación basada en los criterios de evaluación que se definen posteriormente.

Los grupos de trabajo para la entrega de grano estarán formados por 5 miembros cada uno y se conformaran en el mes de febrero de segundo año de incubación de las MYPES, en dicho mes también se realizará la cotización del grano; se hará la entrega de este apoyo en marzo y octubre del mismo año, cada grupo recibirá 70 libras en total, las cuales servirán para elaborar productos derivados del cacao y comercializarlos.

El proceso para registrar las marcas se estima realizarlo en 7 meses, desde abril hasta diciembre del segundo año para lo cual se detalla a continuación el costo, los pasos y los criterios de evaluación para el registro de marca de las MYPES.

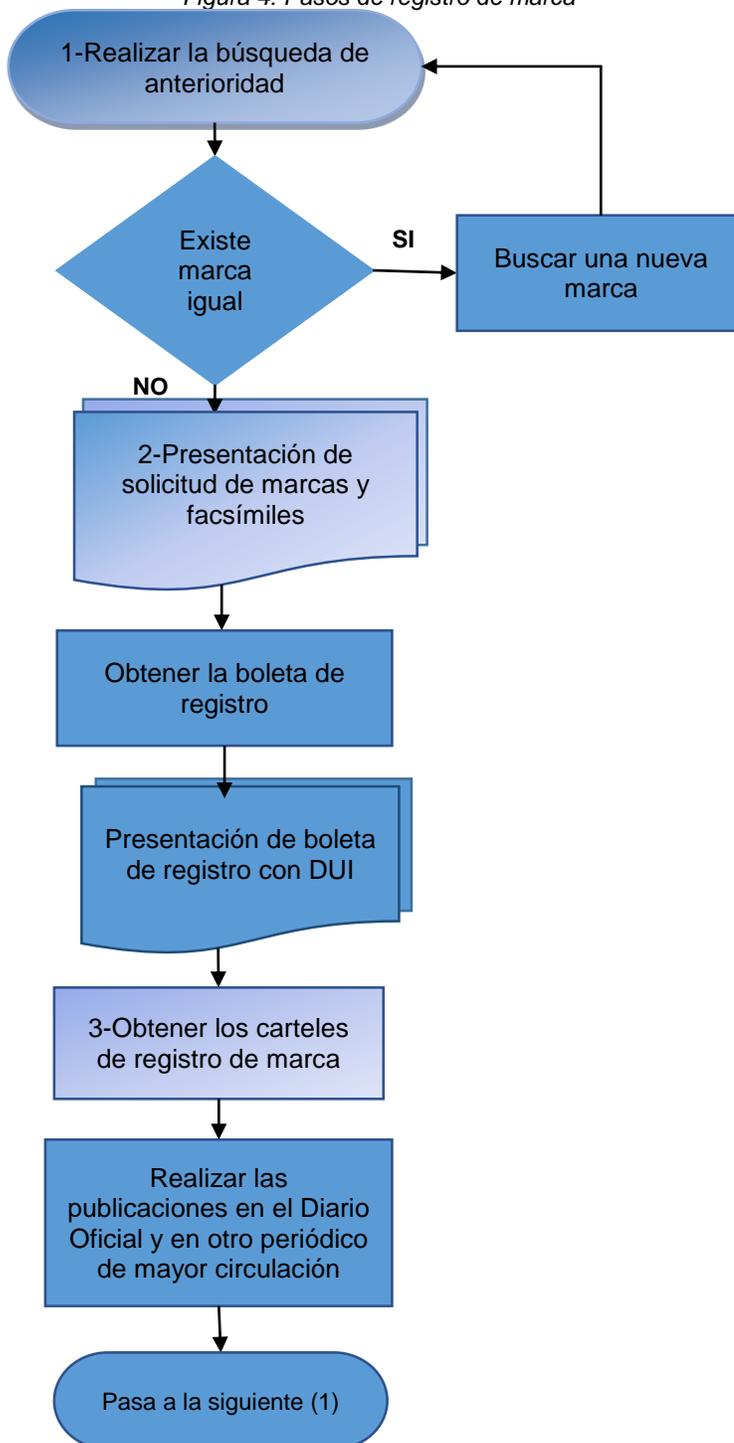
*Tabla 15: Costo de registro de marcas en la implementación de estrategia 3.4*

Descripción	N° de registros	Precio	Total
Publicaciones en Diario Oficial	5	\$ 36.00	\$ 180.00
Publicaciones en Diario Co Latino	5	\$ 30.00	\$ 150.00
Compra de ejemplares de Diario Oficial	15	\$ 1.50	\$ 22.50
Compra de ejemplares de Diario Co Latino	15	\$ 0.25	\$ 3.75
Pago por Certificación de marca	5	\$ 100.00	\$ 500.00
<b>Total</b>			<b>\$ 856.25</b>

*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, basado en información obtenida del proceso de incubación anterior*

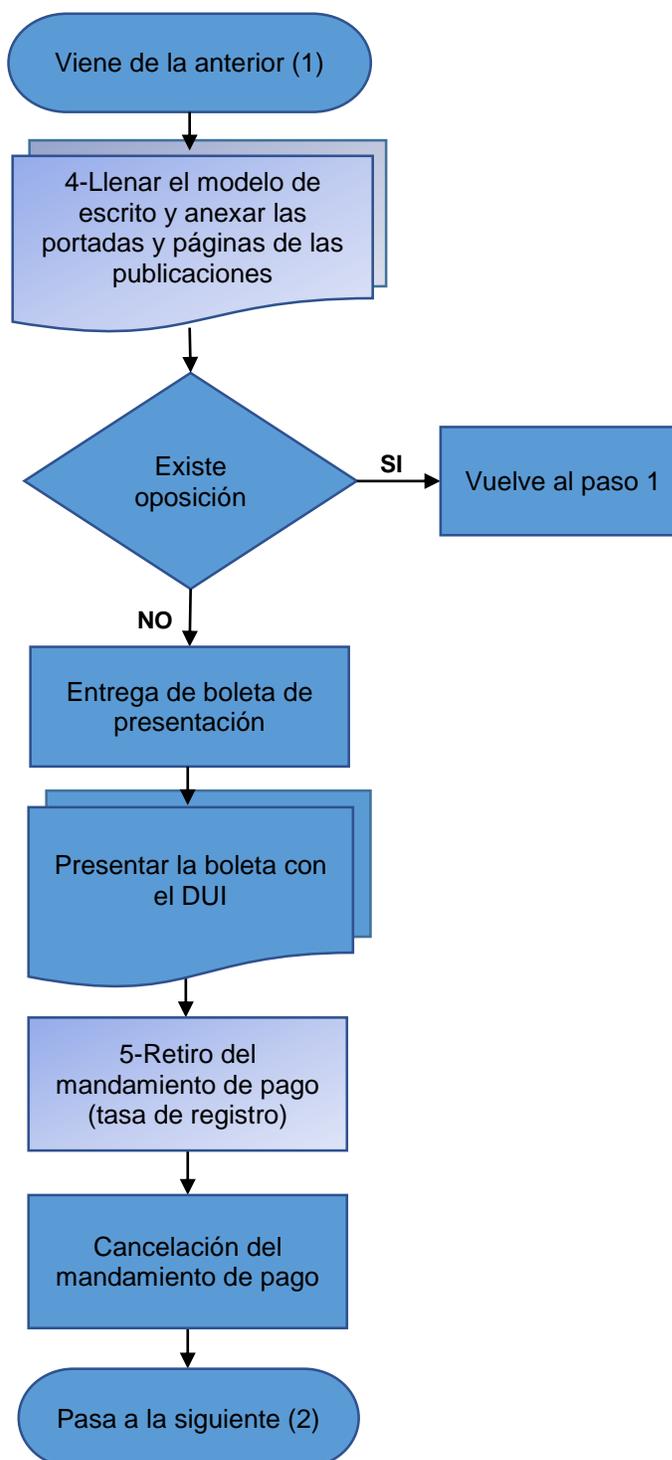
### a. Pasos del registro de marca

Figura 4: Pasos de registro de marca



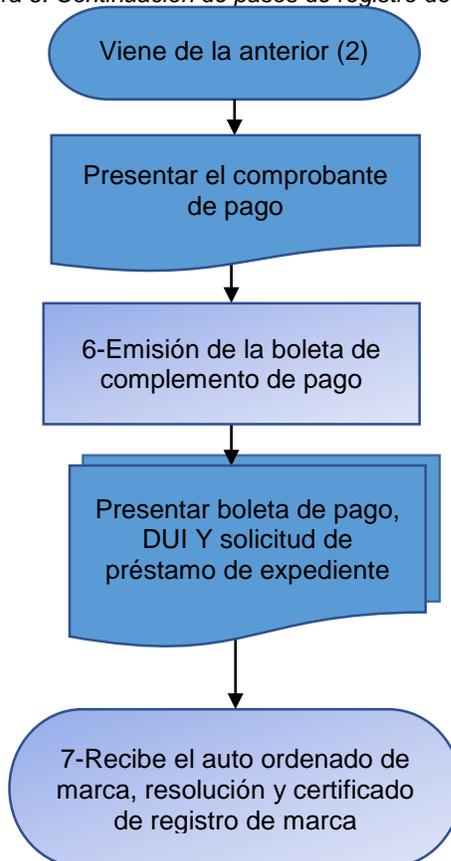
Fuente: Elaboración propia, basada en información recopilada del portal en línea del Centro Nacional de Registros

Figura 5: Continuación de pasos de registro de marca



Fuente: Elaboración propia, basada en información recopilada del portal en línea del Centro Nacional de Registros

Figura 6: Continuación de pasos de registro de marca



Fuente: Elaboración propia, basada en información recopilada del portal en línea del Centro Nacional de Registros

#### i. Paso 1: Realizar una búsqueda de anterioridad

Este paso permite al usuario saber si la marca que desea inscribir está registrada por otra persona natural o jurídica; existen dos modalidades, una de ellas es en línea que no tiene costo alguno y la otra es presencial con un valor de \$20.00.

#### ii. Paso 2: Presentación de solicitud de registro de marca

El usuario al asegurarse que la marca que desea no existe en el Centro Nacional de Registro (CNR), empieza el trámite, presentando la solicitud de registro de marca original y dos copias, además anexándole 15 facsímiles (copias del logo de la marca que se desea); y la institución extenderá al solicitante una boleta de registro de marca a los 5 días hábiles después de haber presentado la documentación.

**iii. Paso 3: Entrega de cartel para publicaciones en el Diario Oficial y de mayor circulación**

Al obtener la boleta de registro de marca, el solicitante debe de presentarla junto con su Documento Único De Identidad (DUI) para que le extiendan los edictos o carteles de registro de marca (es un aviso de inscripción emitido por la institución, donde contiene, los datos de la persona que solicita el registro de la marca, el número de folio y libro donde estará ubicada la solicitud, y la fecha en que se presentó para hacer el trámite), los cuales se deben de publicar tres veces en el Diario Oficial (teniendo un costo de \$30.00 por publicación) y tres veces en el diario de mayor circulación (el costo es relativo) dentro de un plazo de 15 días hábiles.

**iv. Paso 4: Presentar escrito adjuntando las primeras publicaciones**

Llenar el modelo de escrito que la institución proporciona y anexarle, la portada y páginas del edicto completo (original) publicado en el Diario Oficial, también la página de la tercera publicación del edicto del diario (original) de mayor circulación nacional, al presentar esta documentación al CNR y no tener oposición alguna, le extenderán la boleta de presentación de publicaciones al solicitante para que siga el trámite.

**v. Paso 5: Retiro del mandamiento de pago de tasa de registro**

Se presenta a la institución con la boleta de presentación de publicaciones junto con el documento único de identidad para que le extiendan el mandamiento de pago de tasa de registro, el cual tiene un costo de \$100.00, con este documento se acerca a pagar en cualquier institución financiera permitida por el CNR, emitiendo un comprobante de pago.

**vi. Paso 6: Presentar recibo de los derechos de registro**

Al presentar el comprobante de pago, la institución emitirá una boleta de complemento de pago. En el comprobante se debe de especificar el número de expediente y número de presentación al que deberá ser agregado.

**vii. Paso 7: Recibir el certificado de registro**

Con la boleta de pago original, el Documento Único De Identidad y la solicitud de préstamo de expediente para consulta (documento para la verificación de la marca en folios) el solicitante obtendrá el auto ordenando registro de marca (documento que hace constar la publicación del cartel o edicto de registro de marca y la cancelación de la tasa establecida), la resolución de registro de marca (documento que autoriza el uso del logo solicitado) y el certificado de registro de marca.

**b. Criterios de evaluación para el registro de marcas de las MYPES**

*Tabla 16: Criterios de evaluación para el registro de marca*

N°	Criterios de evaluación	Puntaje
<b>Participación</b>		
1	Asistir a un mínimo del 80% de los talleres realizados en las instalaciones del CENTA	10%
2	Asistir a un mínimo del 80% de ferias acompañando a la Incubadora de Empresas	5%
3	Asistir a capacitaciones y eventos fuera y dentro de la institución	5%
<b>Asociatividad</b>		
4	Ser miembro activo de la Asociación Cacao y Chocolate	10%
5	Estar solvente en las aportaciones de la Asociación	15%
<b>Producción</b>		
6	Procesamiento con tecnología transferida por CENTA	25%
7	Comercializar sus productos a base de cacao	10%
8	Tener su plan de negocios	10%
9	Uso de buenas prácticas de manufactura	5%
<b>Solvencia</b>		
10	Estar solvente con el pago de las cuotas para el acceso a los servicios	5%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida del proceso de incubación anterior*

Tabla 17: Costo de implementación de estrategia 3.4

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Responsable	
Cotización de grano y registro de marcas	Presupuesto de compra de grano y registro de marca	Cotizaciones	1	\$ 0.00	\$ 0.00		Febrero	Administrador de la incubadora	
		Papelería y útiles	1	\$ 4.75	\$ 4.75				
Grupos de trabajo para entrega de capital semilla y registro de marca	5 grupos de trabajo con 5 miembros cada uno	Teléfono	1	\$ 0.00	\$ 0.00		Febrero		
Compra y entrega de grano a cada grupo de emprendedores	350 libras grano de cacao entregados	Grano de cacao	350 libras	\$ 2.19	\$ 766.50		Marzo y octubre		
Realizar el proceso de registro de marcas de Micro y Pequeñas Empresas de la incubadora	5 marcas registradas	Registro de marcas	5	\$171.25	\$ 856.25		Abril a diciembre		Encargado de mercadeo
		Transporte	12 viajes	\$ 2.50	\$ 30.00				
<b>Total</b>					<b>\$ 1,657.50</b>				

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas

**Línea estratégica 4:** Medios necesarios para la continuidad de la incubadora de empresas.

**Objetivo estratégico 4:** Obtener el recurso humano, material y financiero necesario que garantice la continuidad de la incubadora para la prestación de servicios a emprendedores.

**Estrategia 4.1:** Mantener el perfil del personal profesional para que siga siendo especializado en cada una de las áreas de trabajo.

**Desarrollo:**

Al tener el personal profesional especializado en cada una de las áreas de trabajo, se estará garantizando la atención idónea a los emprendedores y la ejecución adecuada de las tareas requeridas, además estas personas ya conocen a profundidad las funciones que requiere el puesto de trabajo.

Para futuras sustituciones de personal, es necesario establecer un manual de descripción de puestos en el cual se detallen las tareas que cada profesional debe de cumplir; se propone elaborarlo en el mes de enero del primer año.

*Tabla 18: Costo de implementación de estrategia 4.1*

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Responsable
Establecer un manual de descripción de puestos	Detalle de las tareas de cada área de trabajo	Papelería y útiles	2	\$ 4.75	\$ 9.50	Enero		Encargados del Programa Frutales y Cacao
		Equipo tecnológico	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
Capacitar al personal profesional en las tareas asignadas	Personal profesional conocedor de las tareas asignadas de cada área de trabajo	Manual de descripción de puestos	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Febrero		
<b>Total</b>					<b>\$ 9.50</b>			

*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas*

**Estrategia 4.2:** Solicitar a la institución que incorpore al recurso humano necesario en las áreas propuestas para el logro de la efectividad en la incubadora.

**Desarrollo:**

El Programa Frutales y Cacao solicitará a la Gerencia de Investigación y Desarrollo Tecnológico garantizar que la institución por medio del departamento de recursos humanos realice la selección, contratación e incorporación de consultores (administrador, mercadólogo y contador) que cumplan con lo establecido en el manual de descripción de puestos en las áreas operativas propuestas.

La solicitud de contratación del personal se realizará en el mes de enero del primer año. A continuación, se presenta el presupuesto con las remuneraciones basadas en un salario mensual por sus servicios:

*Tabla 19: Planilla de sueldos*

N°	TITULO DEL PUESTO	N° DE PLAZAS	SALARIO MENSUAL	MESES	TOTAL DOS AÑOS	RENTA (10%)	TOTAL
1	Administrador	1	\$ 750.00	23	\$ 17,250.00	\$ 1,725.00	\$ 15,525.00
2	Mercadólogo	1	\$ 450.00	23	\$ 10,350.00	\$ 1,035.00	\$ 9,315.00
3	Contador	1	\$ 450.00	23	\$ 10,350.00	\$ 1,035.00	\$ 9,315.00
<b>TOTALES</b>		<b>3</b>	<b>\$ 1,650.00</b>		<b>\$ 37,950.00</b>	<b>\$ 3,795.00</b>	<b>\$ 34,155.00</b>

*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación*

Tabla 20: Costo de implementación de estrategia 4.2

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Responsable
Solicitar a la gerencia de investigación incorporar al personal requerido	Tener el personal especializado en: mercadeo, administración y contabilidad	Papelería y útiles	1	\$ 4.75	\$ 4.75	Enero		Encargados del Programa Frutales y Cacao
Seleccionar y contratar el personal en las áreas de: mercadeo, administración y contabilidad		Equipo tecnológico	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Enero		Departamento de Recurso Humano de CENTA
Incorporar al personal solicitado		Planilla de sueldos	23 meses	\$1,485.00	\$ 34,155.00	Febrero a diciembre	Enero a diciembre	Encargado del Programa Frutales y Cacao
<b>Total</b>					<b>\$ 34,159.75</b>			

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas

**Estrategia 4.3:** Garantizar que tengan el recurso material necesario y adecuado para el desarrollo de cada actividad.

**Desarrollo:**

En el mes de enero del primer año, se realizará un inventario de los recursos materiales (papelería y útiles, equipo tecnológico) que tiene disponible y de los que carece la incubadora. Al identificar los recursos faltantes el Programa Frutales y Cacao elaborará y enviará la requisición a la Gerencia de Investigación y Desarrollo Tecnológico, para que se apruebe y adquieran los recursos necesarios que serán de mucha utilidad para los emprendedores y el personal profesional.

La papelería y útiles se adquirirán en dos lotes, el primero en el mes de enero del año 1 y el segundo en enero del año 2.

El equipo tecnológico se adquirirá en el mes de enero, al crédito con 24 cuotas mensuales, que serán cancelados con el recurso financiero disponible en la incubadora.

*Tabla 21: Costo de implementación de estrategia 4.3*

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Responsable
Realizar un inventario de los recursos disponibles	Actividades realizadas utilizando eficazmente los recursos asignados	Papelería y útiles	1	\$ 4.75	\$ 4.75	Enero	Enero	Administrador de la incubadora
Realizar un listado de los recursos faltantes						Enero		
Cotizar los precios de los recursos faltantes		Equipo tecnológico	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Enero		
Adquirir y distribuir los recursos necesarios en cada área						Enero a diciembre	Enero a diciembre	
<b>Total</b>					<b>\$ 4.75</b>			

*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas*

**Estrategia 4.4:** Establecer alianzas con la Organización Internacional Ítalo-Latinoamericana (IILA) para tener financiamiento que permita la continuidad de la incubadora.

**Desarrollo:**

Aprovechando que la Organización Internacional Ítalo-Latinoamericana estará apoyando al proyecto del desarrollo del cacao en el 2019, se propone establecer alianzas enfocadas al financiamiento para que permita la continuidad de la incubadora de empresas, en el mes de enero del año 1 se realizará una reunión para dar a conocer los resultados y el número de beneficiados del periodo de incubación anterior, posteriormente se establecerá un plan de trabajo para 6 años. De acuerdo con las proyecciones realizada se estima que el monto a solicitar a la cooperación es de: Que será distribuido de la siguiente manera: Un monto inicial de \$5,000.00, una inversión mensual de \$2,000.00 en los 6 años. Se propone adquirir un proyector y dos roll up, cuya cotización se presenta a continuación:

Cotización 7: Costo de proyector

**PROYECTOR EPSON POWERLITE S41+  
(3,300 LUMENES)**

★★★★★ / Califica este producto



**Precio exclusivo por internet**  
**\$519.00**

Cantidad:

Modelo: V11H842021 SKU: 29873

Ver disponibilidad en tienda

Mis listas de Compras

Fuente: Obtenido de la página web de Office Depot

Cotización 8: Costo de Roll Up



0.80X2.0 MTS.

**ROLL UP**

BANNER+ESTRUCTURA NUEVA

**\$30.00 +IVA**

Fuente: Obtenido de imprenta innovación digital

Tabla 22: Costo de implementación de estrategia 4.4

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Responsable	
Realizar una reunión con la organización para dar a conocer los resultados y la importancia de la continuidad de la incubadora	Tener financiamiento de la cooperación internacional	Auditórium de la institución	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Enero		Administrador de la incubadora y el encargado de contabilidad	
		Proyector	1	\$519.00	\$ 519.00				
		Roll up	2	\$ 33.90	\$ 67.80				
		Documento de resultados del proyecto	1	\$ 0.00	\$ 0.00				
Establecer un plan de trabajo	Un plan de trabajo para la continuidad de la incubadora	Equipo tecnológico	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Enero			Administrador de la incubadora y el encargado de contabilidad
		Papelería y útiles	6	\$ 4.75	\$ 28.50				
		Mobiliario y equipo	1	\$ 0.00	\$ 0.00				
Impresora multifuncional		1	\$ 0.00	\$ 0.00					
Ejecutar el plan de trabajo		Documentos legales	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Enero a diciembre	Enero a diciembre	Administrador de la incubadora y el encargado de contabilidad	
<b>Total</b>					<b>\$ 615.30</b>				

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas

**Estrategia 4.5:** Vincular a la incubadora con instituciones dedicadas al desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas para obtener becas a emprendedores.

**Desarrollo:**

Uno de los factores que dificultan al emprendedor el poder formarse con capacitaciones es el no tener los recursos necesarios para invertirlos en educación, por lo tanto, en el mes de enero del primer año se propone vincular a la incubadora con instituciones dedicadas al desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas para que proporcionen capacitadores y donativos económicos; y de esta forma los emprendedores puedan obtener becas que les cubran el costo por las asistencias técnicas, asesorías empresariales y capacitaciones que reciben.

El costo estimado que aportarían para cada uno de los emprendedores participantes en la incubadora sería de \$10.00 mensuales en el primer año y de \$5.00 en el segundo año de cada periodo de incubación (2 años), para un total de 25 emprendedores, en un plazo de 6 años; se recomienda canalizar las donaciones al inicio de cada nuevo grupo, es decir 3 veces en los 6 años.

Tabla 23: Costo de implementación de estrategia 4.5

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Responsable
Canalizar donaciones de instituciones dedicadas al desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas	Becas para 25 emprendedores	Documentos personales	25	\$ 0.25	\$ 6.25	Enero		Administrador de incubadora
		Papelería y útiles	11	\$ 4.75	\$ 52.25			
		Equipo tecnológico	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
Gestionar el apoyo de las instituciones el desarrollo de las capacitaciones	Currícula de capacitación	Instalaciones para reuniones	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Enero a diciembre	Enero a diciembre	
		Documento de convenios	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
		Computadora	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
<b>Total</b>					<b>\$ 58.50</b>			

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas

**Estrategia 4.6:** Realizar el cobro simbólico a emprendedores por los servicios recibidos para la sostenibilidad de la incubadora.

**Desarrollo:**

A través de los aportes simbólicos de los emprendedores, se obtendrá otra fuente de ingreso para la continuidad de los servicios de la incubadora. El registro y cobro de la inscripción de los emprendedores para formar parte del proyecto, se realizará al inicio de cada periodo de incubación, es decir, en el mes de enero; los participantes cancelarán una cuota en la primera semana de cada mes, durante todo el proceso de formación.

Para el desarrollo de la estrategia es necesario adquirir un archivero para guardar los documentos, calculadora, caja fuerte portátil, sello y talonarios de recibos para dejar constancia de los pagos realizados por los emprendedores, a continuación, se presentan las cotizaciones:

Cotización 9: Costo de Archivero

**ARCHIVERO 4 GAVETAS GRIS CARTA**

★★★★★ / Califica este producto



Precio exclusivo por internet  
**\$209.00**

Cantidad:

Modelo: 16255 SKU: 12318

[AGREGAR AL CARRITO](#)

Ver disponibilidad en tienda

Mis listas de Compras

[Agregar este producto a mi lista](#)

Fuente: Obtenido de la página web de Office Depot

Cotización 10: Costo de calculadora

Int / CALCULADORA CANON LS-100TS

**CALCULADORA CANON LS-100TS**

★★★★★ / Califica este producto



Precio exclusivo por internet  
**\$7.90**

[Mail](#)

Fuente: Obtenido de la página web de Office Depot

Cotización 11: Costo de caja fuerte portátil

**CAJA FUERTE PORTATIL**

★★★★★ / Califica este producto



Precio exclusivo por internet  
**\$59.<sup>90</sup>**

Cantidad:

Modelo: 1200 SKU: 24109

 **AGREGAR AL CARRITO**

[Ver disponibilidad en tienda](#)

Mis listas de Compras

[Agregar este producto a mi lista](#)

Fuente: Obtenido de la página web de Office Depot

Cotización 12: Costo de sello de cancelado

☰ **Office DEPOT** .com.sv 

★★★★★ / Califica este producto

Precio exclusivo por internet  
**\$7.<sup>90</sup>**

 **Mail**

Fuente: Obtenido de la página web de Office Depot

## Cotización 13: Costo de talonarios de recibos



IMPRESOS OFFSET, SELLOS DE HULE, EMPASTADOS, CALENDARIOS  
 9a. Calle oriente , No. 439., San Salvador.  
 Telefax: 2221-5192  
 e-mail: clbarahona@hotmail.com

San Salvador, 20 DE agosto de 2018

Señor(es):  
 LIC. DE AMAYA  
**Presente**

COTIZACION

<u>CANT</u>	<u>DESCRIPCION</u>
10	BLOCKS (500 JUEGOS ) BLOCKS DE FACTURA DE CONSUMIDOR FINAL , ORIGINAL Y COPIA PAPEL QUIMICO, TINTA NEGRA ,TAMAÑO ½ CARTA,
	PRECIO CADA UNO \$5.00 total \$50.00

Fuente: Cotización obtenida de Impresora JB

Tabla 24: Costo de implementación de estrategia 4.6

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Responsable	
Registro y cobro de cuota de inscripción a emprendedores	Tener una fuente de ingresos propia	Listado de inscripción	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Enero		Encargado de contabilidad	
		Papelería y útiles	6	\$ 4.75	\$ 28.50				
		Archivero	1	\$ 209.00	\$ 209.00				
		Equipo tecnológico	1	\$ 0.00	\$ 0.00				
		Documentos personales	1	\$ 0.00	\$ 0.00				
Cobro mensual a emprendedores por los servicios recibidos		Recibos	15 talonarios	\$ 5.00	\$ 75.00	Enero a diciembre			Enero a diciembre
		Sello	1	\$ 7.90	\$ 7.90				
		Calculadora	1	\$ 7.90	\$ 7.90				
		Caja fuerte portátil	1	\$ 59.90	\$ 59.90				
<b>Total</b>					<b>\$ 388.20</b>				

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas

**Línea estratégica 5:** Control y seguimiento de los objetivos de la incubadora.

**Objetivo estratégico 5:** Tener control y seguimiento del cumplimiento de los objetivos planeados para evaluar los resultados obtenidos.

**Estrategia 5.1:** Elaborar un programa de evaluación de los resultados obtenidos para la revisión periódica del alcance de los objetivos.

**Desarrollo:**

Para tener un control y seguimiento del cumplimiento de los objetivos planeados se establecerán indicadores de evaluación, se realizará un cronograma y un presupuesto en el mes de enero del primer año y en el mes de febrero se darán a conocer al personal involucrado.

Para una mejor atención al personal profesional se propone proveerles de un refrigerio y almuerzo, cotización que se detalla a continuación:

*Tabla 25: Costo de alimentación para la implementación de estrategia 5.1*

Descripción	N° de personas	N° de talleres	Precio	Total
Refrigerio	15	1	\$ 1.00	\$ 15.00
Almuerzo	15	1	\$ 2.50	\$ 37.50
<b>Total</b>				<b>\$ 52.50</b>

*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas*

Tabla 26: Costo de implementación de estrategia 5.1

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Responsable
Establecer los indicadores del cumplimiento de los objetivos de la incubadora	Tener control y seguimiento del cumplimiento de los objetivos	Equipo tecnológico	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Enero		Administrador de la incubadora
		Documento de plan estratégico	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
		Documento de resultados	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
Realizar un cronograma de evaluaciones	Establecer fechas para realizar la evaluación	Auditorium de la institución	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Enero		
		Papelería y útiles	8	\$ 4.75	\$ 38.00			
Elaborar un presupuesto para la ejecución de las actividades	Proyección financiera	Calendario	2	\$ 0.00	\$ 0.00	Enero		Administrador de la incubadora y encargado de contabilidad
		Calculadora	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
		Estados financieros de año anterior	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
Dar a conocer al personal profesional los indicadores de evaluación	Conocimiento del personal profesional sobre aspectos a evaluar	Alimentación	15 platos de comida	\$ 3.50	\$ 52.50	Febrero		
		Documento de indicadores	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
<b>Total</b>					<b>\$ 90.50</b>			

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas

**Estrategia 5.2:** Revisar periódicamente el presupuesto y cronograma para el control del cumplimiento de las actividades en el tiempo y con el financiamiento establecido.

**Desarrollo:**

Se realizará una revisión del presupuesto y cronograma 4 veces al año, para tener un control del cumplimiento de las actividades y así realizar los ajustes necesarios.

*Tabla 27: Costo de implementación de estrategia 5.2*

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto	Año 1	Año 2	Responsable
Comparar lo planeado con lo realizado y realizar los ajustes necesarios	Tener una perspectiva global de lo realizado	Computadora	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Marzo, junio, septiembre y diciembre	Marzo, junio, septiembre y diciembre	Administrador de la incubadora y encargado de contabilidad
		Proyecciones	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
		Estados financieros actuales	1	\$ 0.00	\$ 0.00			
<b>Total</b>					<b>\$ 0.00</b>			

*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas*

## D. Plan de implementación de la propuesta

A continuación, se detallan los principales aspectos que se deben considerar en el desarrollo del plan estratégico, detallado anteriormente para la continuidad de la incubadora de empresas; se presentará a la Gerencia de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Institución para que sea ejecutado por el administrador de la incubadora.

### 1. Objetivos

#### a. General

- i. Detallar los aspectos principales a considerar para la implementación del plan estratégico en la continuidad de la incubadora de empresas.

#### b. Específico

- i. Definir el recurso humano, material y financiero necesario para la implementación de las estrategias establecidas.
- ii. Proporcionar un documento que contenga la propuesta del plan estratégico para lograr la continuidad de la incubadora.
- iii. Elaborar un presupuesto para la implementación de la propuesta.

### 2. Recursos necesarios para implementar el plan estratégico

#### a. Recurso humano

Se detalla el personal que necesita la incubadora en cada área de trabajo con su respectiva profesión, además se han tomado en cuenta a los 3 puestos que se han propuesto, quienes serán los responsables de la ejecución del plan estratégico para la continuidad de la incubadora.

*Cuadro resumen 13: Recurso humano necesario*

Área	Experto
<b>Personal de apoyo a la incubadora</b>	
Vivero	1 Ing. Agrónomo
Injerto	1 Ing. Agrónomo
Riego	1 Ing. Agrónomo
Cultivo	2 Ing. Agrónomos
Fermentación y transformación	2 Ing. Agrónomos

*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación*

Cuadro resumen 14: Continuación de recurso humano necesario

Área	Experto
Monitoreo y seguimiento	1 Ing. Agrónomo
Especialista en manejo de cultivo	1 Ing. Agrónomo especialista en fertilización
Personal de la incubadora	
Administrador de la incubadora y encargado de producción de servicios	1 Ing. Agrónomo con maestría en administración de empresas
Mercadeo	Lic. Mercadeo con especialidad en marketing digital
Contabilidad	Lic. en Contabilidad
<b>Total</b>	<b>12 profesionales</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

### b. Recurso material

Se especifica el material que se utiliza en el proceso de incubación en la incubadora, se encuentra el que se posee y el que se sugiere que deben de incorporar; los precios son según la cotización propuesta.

Tabla 28: Recurso material necesario

Recurso	Disponibile	Por Adquirir	Precio unitario	Costo total
Archivero	1	1	\$ 209.00	\$ 209.00
Auditórium de la institución	1	0	\$ 0.00	\$ 0.00
Banco de germoplasma	1	0	\$ 0.00	\$ 0.00
Caja fuerte portátil	0	1	\$ 59.90	\$ 59.90
Calculadora	2	1	\$ 7.90	\$ 7.90
Calendario	0	2	\$ 0.00	\$ 0.00
Cámara fotográfica Sony	0	1	\$ 329.00	\$ 329.00
Caseta de fermentación y secado	1	0	\$ 0.00	\$ 0.00
Centro de postcosecha	1	0	\$ 0.00	\$ 0.00
Computadora	2	1	\$ 539.00	\$ 539.00
Fotocopiadora multifuncional	0	1	\$ 319.00	\$ 319.00
Grano de cacao	0 libras	350 libras	\$ 2.19	\$ 766.50
Herramientas de trabajo		0	\$ 0.00	\$ 0.00
Laboratorios	4	0	\$ 0.00	\$ 0.00
Mobiliario y equipo		0	\$ 0.00	\$ 0.00
Papelería y útiles		80 resmas de papel bond y paquetes de útiles	\$ 4.75	\$ 380.00

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basada en cotizaciones realizadas

Tabla 29: Continuación de recurso material necesario

Recurso	Disponible	Por Adquirir	Precio unitario	Costo total
Parcelas didácticas	3	0	\$ 0.00	\$ 0.00
Planta procesadora de cacao	1	0	\$ 0.00	\$ 0.00
Proyector	1	1	\$ 519.00	\$ 519.00
Recibos	0 talonarios	15 talonarios	\$ 5.00	\$ 75.00
Roll up	0	2	\$ 33.90	\$ 67.80
Sello	0	1	\$ 7.90	\$ 7.90
Teléfono	1	0	\$ 0.00	\$ 0.00
Videos para promocionar	0 videos	24 videos	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Total</b>				<b>\$ 3,280.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas

### c. Recurso financiero

En este apartado se desglosa el recurso financiero necesario para la ejecución del plan estratégico para lo cual se establecen las propuestas de las fuentes de financiamiento, la proyección para 6 años y el cronograma de ejecución de las estrategias.

El monto total presupuestado para la ejecución del plan estratégico es de \$123,478.10 (ver tabla 36) desglosado de la siguiente manera:

#### i. Financiamiento

Se propone apoyarse de las fuentes de financiamiento detalladas a continuación:

- **Organización Internacional Ítalo-Latinoamericana (IILA)**

Aprovechando que la organización estará apoyando a la institución en los próximos 2 años, se debería establecer un convenio para el financiamiento que permita la continuidad de la incubadora con un monto inicial de \$5,000.00 y un mínimo de \$2,000.00 mensual por 6 años.

- **Becas a emprendedores**

Para el incentivo de los emprendedores que quieran formar parte de la incubadora, en un período de 2 años por cada grupo de incubación es recomendable buscar instituciones que estén en condiciones y a la disposición del apoyo al desarrollo de microempresas, para lo cual se ha estimado un monto de \$250.00 mensuales en el primer año y \$125.00 en el segundo por cada periodo de incubación, cubriendo la mitad del cobro mensual por cada uno de los participantes.

- **Ingresos propios**

De acuerdo a lo recopilado en el diagnóstico del capítulo anterior se identificó que los emprendedores estarían dispuestos a cancelar una cuota simbólica por los servicios recibidos para el desarrollo de sus emprendimientos, es así como se considera apropiado un cobro de \$5.00 mensuales, si se cuenta con las anteriores fuentes de ingresos, de no ser así el monto se elevaría a \$10.00 mensuales.

## ii. Presupuesto de implementación del plan estratégico

Se establece el presupuesto del monto necesario para cada estrategia, para un periodo de 6 años.

Tabla 30: Flujo de efectivo para el año 1

Detalle	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Cooperación IILA		\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00
Becas a emprendedores		\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 3,000.00
Ingresos propios		\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 1,500.00
<b>Disponible</b>		<b>\$ 7,375.00</b>	<b>\$ 9,404.51</b>	<b>\$ 10,029.06</b>	<b>\$10,718.62</b>	<b>\$ 11,408.18</b>	<b>\$ 12,097.73</b>	<b>\$ 12,740.89</b>	<b>\$ 13,416.28</b>	<b>\$ 14,091.67</b>	<b>\$ 14,767.06</b>	<b>\$ 15,429.95</b>	<b>\$ 16,105.34</b>	<b>\$ 33,500.00</b>
<b>Egresos</b>														
Alimentación		\$ -	\$ 157.50	\$ 105.00	\$ 105.00	\$ 105.00	\$ 105.00	\$ 110.83	\$ 110.83	\$ 110.83	\$ 110.83	\$ 110.83	\$ 110.83	\$ 1,242.50
Papelería y útiles		\$ 190.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 190.00
Capital semilla		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transporte		\$ -	\$ 12.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.50	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 20.83	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 87.50
Promoción en ferias		\$ -	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 172.17
Registro de marca		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mobiliario y equipo		\$ 155.49	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 113.69	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 1,067.10
Sueldos		\$ -	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 16,335.00
<b>Total egresos</b>		<b>\$ 345.49</b>	<b>\$ 1,750.44</b>	<b>\$ 1,685.44</b>	<b>\$ 1,685.44</b>	<b>\$ 1,685.44</b>	<b>\$ 1,731.84</b>	<b>\$ 1,699.61</b>	<b>\$ 1,699.61</b>	<b>\$ 1,699.61</b>	<b>\$ 1,712.11</b>	<b>\$ 1,699.61</b>	<b>\$ 1,699.61</b>	<b>\$ 19,094.27</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO AÑO 1</b>	<b>\$5,000.00</b>	<b>\$7,029.51</b>	<b>\$7,654.06</b>	<b>\$8,343.62</b>	<b>\$9,033.18</b>	<b>\$9,722.73</b>	<b>\$10,365.89</b>	<b>\$11,041.28</b>	<b>\$11,716.67</b>	<b>\$12,392.06</b>	<b>\$13,054.95</b>	<b>\$13,730.34</b>	<b>\$14,405.73</b>	<b>\$14,405.73</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

Tabla 31: Flujo de efectivo para el año 2

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Año anterior</b>	<b>\$14,405.73</b>												
Cooperación IILA	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$24,000.00
Becas a emprendedores	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 1,500.00
Ingresos propios	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 1,500.00
<b>Disponible</b>	<b>\$16,655.73</b>	<b>\$16,930.70</b>	<b>\$17,489.42</b>	<b>\$17,664.89</b>	<b>\$18,125.15</b>	<b>\$18,585.40</b>	<b>\$18,999.25</b>	<b>\$19,459.50</b>	<b>\$ 19,919.75</b>	<b>\$20,380.00</b>	<b>\$20,444.50</b>	<b>\$20,904.75</b>	<b>\$41,405.73</b>
<b>Egresos</b>													
Alimentación	\$ 110.83	\$ 110.83	\$ 110.83	\$ 110.83	\$ 110.83	\$ 110.83	\$ 110.83	\$ 110.83	\$ 110.83	\$ 110.83	\$ 110.83	\$ 110.83	\$ 1,330.00
Papelería y útiles	\$ 271.25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 271.25
Capital semilla	\$ -	\$ -	\$ 383.25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 383.25	\$ -	\$ -	\$ 766.50
Transporte	\$ 12.50	\$ -	\$ -	\$ 3.33	\$ 3.33	\$ 15.83	\$ 3.33	\$ 3.33	\$ 3.33	\$ 15.83	\$ 3.33	\$ 3.33	\$ 67.50
Promoción en ferias	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 15.65	\$ 187.83
Registro de marca	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 95.14	\$ 95.14	\$ 95.14	\$ 95.14	\$ 95.14	\$ 95.14	\$ 95.14	\$ 95.14	\$ 95.14	\$ 856.25
Mobiliario y equipo	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 113.69	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 79.79	\$ 991.40
Sueldos	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$17,820.00
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 1,975.03</b>	<b>\$ 1,691.28</b>	<b>\$ 1,074.53</b>	<b>\$ 1,789.75</b>	<b>\$ 1,789.75</b>	<b>\$ 1,836.15</b>	<b>\$ 1,789.75</b>	<b>\$ 1,789.75</b>	<b>\$ 1,789.75</b>	<b>\$ 2,185.50</b>	<b>\$ 1,789.75</b>	<b>\$ 1,189.75</b>	<b>\$22,290.73</b>

<b>FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2</b>	<b>\$14,680.70</b>	<b>15,239.42</b>	<b>\$15,414.89</b>	<b>\$15,875.15</b>	<b>\$16,335.40</b>	<b>\$16,749.25</b>	<b>\$17,209.50</b>	<b>\$17,669.75</b>	<b>\$18,130.00</b>	<b>\$18,194.50</b>	<b>\$18,654.75</b>	<b>\$19,115.00</b>	<b>\$19,115.00</b>
--------------------------------	--------------------	------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

Tabla 32: Flujo de efectivo para el año 3

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Año anterior</b>	<b>\$19,115.00</b>												
Cooperación IILA	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00
Becas a emprendedores	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 3,000.00
Ingresos propios	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 1,500.00
<b>Disponible</b>	<b>\$21,490.00</b>	<b>\$22,184.30</b>	<b>\$22,883.08</b>	<b>\$23,648.81</b>	<b>\$24,414.53</b>	<b>\$25,180.26</b>	<b>\$25,933.12</b>	<b>\$26,684.25</b>	<b>\$ 27,435.39</b>	<b>\$28,186.53</b>	<b>\$28,924.79</b>	<b>\$29,675.92</b>	<b>\$ 47,615.00</b>
<b>Egresos</b>													
Alimentación	\$ -	\$ 162.23	\$ 108.15	\$ 108.15	\$ 108.15	\$ 108.15	\$ 114.16	\$ 114.16	\$ 114.16	\$ 114.16	\$ 114.16	\$ 114.16	\$ 1,279.78
Papelería y útiles	\$ 195.70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 195.70
Capital semilla	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transporte	\$ -	\$ 12.88	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.88	\$ 8.58	\$ 8.58	\$ 8.58	\$ 21.46	\$ 8.58	\$ 8.58	\$ 90.13
Promoción en ferias	\$ -	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 177.34
Registro de marca	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mobiliario y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 17,820.00
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 1,680.70</b>	<b>\$ 1,676.22</b>	<b>\$ 1,609.27</b>	<b>\$ 1,609.27</b>	<b>\$ 1,609.27</b>	<b>\$ 1,622.15</b>	<b>\$ 1,623.86</b>	<b>\$ 1,623.86</b>	<b>\$ 1,623.86</b>	<b>\$ 1,636.74</b>	<b>\$ 1,623.86</b>	<b>\$ 1,623.86</b>	<b>\$ 19,562.94</b>

<b>FLUJO DE EFECTIVO AÑO 3</b>	<b>\$19,809.30</b>	<b>\$20,508.08</b>	<b>\$21,273.81</b>	<b>\$22,039.53</b>	<b>\$22,805.26</b>	<b>\$23,558.12</b>	<b>\$24,309.25</b>	<b>\$25,060.39</b>	<b>\$25,811.53</b>	<b>\$26,549.79</b>	<b>\$27,300.92</b>	<b>\$28,052.06</b>	<b>\$28,052.06</b>
--------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

Tabla 33: Flujo de efectivo para el año 4

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Año anterior</b>	<b>\$28,052.06</b>												
Cooperación IILA	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$24,000.00
Becas a emprendedores	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 1,500.00
Ingresos propios	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 1,500.00
<b>Disponible</b>	<b>\$30,302.06</b>	<b>\$30,644.52</b>	<b>\$31,279.24</b>	<b>\$31,519.21</b>	<b>\$32,052.50</b>	<b>\$32,585.80</b>	<b>\$33,106.22</b>	<b>\$33,639.51</b>	<b>\$34,172.80</b>	<b>\$34,706.10</b>	<b>\$34,831.77</b>	<b>\$35,365.06</b>	<b>\$55,052.06</b>
<b>Egresos</b>													
Alimentación	\$ 114.16	\$ 114.16	\$ 114.16	\$ 114.16	\$ 114.16	\$ 114.16	\$ 114.16	\$ 114.16	\$ 114.16	\$ 114.16	\$ 114.16	\$ 114.16	\$ 1,369.90
Papelería y útiles	\$ 279.39	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 279.39
Capital semilla	\$ -	\$ -	\$ 394.75	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 394.75	\$ -	\$ -	\$ 789.50
Transporte	\$ 12.88	\$ -	\$ -	\$ 3.43	\$ 3.43	\$ 16.31	\$ 3.43	\$ 3.43	\$ 3.43	\$ 16.31	\$ 3.43	\$ 3.43	\$ 169.53
Promoción en ferias	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 16.12	\$ 193.46
Registro de marca	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 97.99	\$ 97.99	\$ 97.99	\$ 97.99	\$ 97.99	\$ 97.99	\$ 97.99	\$ 97.99	\$ 97.99	\$ 881.94
Mobiliario y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$17,820.00
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 1,907.54</b>	<b>\$ 1,615.28</b>	<b>\$ 1,010.03</b>	<b>\$ 1,716.71</b>	<b>\$ 1,716.71</b>	<b>\$ 1,729.58</b>	<b>\$ 1,716.71</b>	<b>\$ 1,716.71</b>	<b>\$ 1,716.71</b>	<b>\$ 2,124.33</b>	<b>\$ 1,716.71</b>	<b>\$ 1,716.71</b>	<b>\$21,403.71</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO AÑO 4</b>	<b>\$28,394.52</b>	<b>\$29,029.24</b>	<b>\$29,269.21</b>	<b>\$29,802.50</b>	<b>\$30,335.80</b>	<b>\$30,856.22</b>	<b>\$31,389.51</b>	<b>\$31,922.80</b>	<b>\$32,456.10</b>	<b>\$32,581.77</b>	<b>\$33,115.06</b>	<b>\$33,648.35</b>	<b>\$33,648.36</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

Tabla 34: Flujo de efectivo para el año 5

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Año anterior</b>	<b>\$33,648.35</b>												
Cooperación IILA	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$24,000.00
Becas a emprendedores	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 3,000.00
Ingresos propios	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 1,500.00
<b>Disponible</b>	<b>\$36,023.35</b>	<b>\$36,711.78</b>	<b>\$37,404.83</b>	<b>\$38,166.83</b>	<b>\$38,928.83</b>	<b>\$39,690.83</b>	<b>\$40,439.56</b>	<b>\$41,186.54</b>	<b>\$ 41,933.51</b>	<b>\$42,680.48</b>	<b>\$43,414.19</b>	<b>\$44,161.16</b>	<b>\$62,148.35</b>
<b>Egresos</b>													
Alimentación	\$ -	\$ 167.09	\$ 111.39	\$ 111.39	\$ 111.39	\$ 111.39	\$ 117.58	\$ 1 17.58	\$ 117.58	\$ 117.58	\$ 117.58	\$ 117.58	\$ 1,318.17
Papelería y útiles	\$ 201.57	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 201.57
Capital semilla	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transporte	\$ -	\$ 13.26	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.26	\$ 8.84	\$ 8.84	\$ 8.84	\$ 22.10	\$ 8.84	\$ 8.84	\$ 92.83
Promoción en ferias	\$ -	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 6.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 182.66
Registro de marca	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mobiliario y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$17,820.00
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 1,686.57</b>	<b>\$ 1,681.96</b>	<b>\$ 1,613.00</b>	<b>\$ 1,613.00</b>	<b>\$ 1,613.00</b>	<b>\$ 1,626.26</b>	<b>\$ 1,628.03</b>	<b>\$ 1,628.03</b>	<b>\$ 1,628.03</b>	<b>\$ 1,641.29</b>	<b>\$ 1,628.03</b>	<b>\$ 1,628.03</b>	<b>\$19,615.23</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO AÑO 5</b>	<b>\$34,336.78</b>	<b>\$35,029.83</b>	<b>\$35,791.83</b>	<b>\$36,553.83</b>	<b>\$37,315.83</b>	<b>\$38,064.56</b>	<b>\$38,811.54</b>	<b>\$39,558.51</b>	<b>\$40,305.48</b>	<b>\$41,039.19</b>	<b>\$41,786.16</b>	<b>\$42,533.13</b>	<b>\$42,533.13</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

Tabla 35: Flujo de efectivo para el año 6

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Año anterior</b>	<b>\$42,533.13</b>												
Cooperación IILA	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$24,000.00
Becas a emprendedores	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 1,500.00
Ingresos propios	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	125.00	\$ 125.00	\$ 1,500.00
<b>Disponible</b>	<b>\$44,783.13</b>	<b>\$45,068.36</b>	<b>\$45,654.62</b>	<b>\$45,834.29</b>	<b>\$46,316.08</b>	<b>\$46,797.88</b>	<b>\$47,266.41</b>	<b>\$47,748.20</b>	<b>\$48,229.99</b>	<b>\$48,711.78</b>	<b>\$48,773.73</b>	<b>\$49,255.52</b>	<b>\$69,533.13</b>
<b>Egresos</b>													
Alimentación	\$ 117.58	\$ 117.58	\$ 117.58	\$ 117.58	\$ 117.58	\$ 117.58	\$ 117.58	\$ 117.58	\$ 117.58	\$ 117.58	\$ 117.58	\$ 117.58	\$ 1,411.00
Papelería y útiles	\$ 87.77	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 287.77
Capital semilla	\$ -	\$ -	\$ 406.59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 406.59	\$ -	\$ -	\$ 813.18
Transporte	\$ 13.26	\$ -	\$ -	\$ 3.54	\$ 3.54	\$ 16.80	\$ 3.54	\$ 3.54	\$ 3.54	\$ 16.80	\$ 3.54	\$ 3.54	\$ 71.61
Promoción en ferias	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 16.61	\$ 199.26
Registro de marca	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100.93	\$ 100.93	\$ 100.93	\$ 100.93	\$ 100.93	\$ 100.93	\$ 100.93	\$ 100.93	\$ 100.93	\$ 908.40
Mobiliario y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$ 1,485.00	\$17,820.00
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 1,964.77</b>	<b>\$ 1,663.74</b>	<b>\$ 2,070.33</b>	<b>\$ 1,768.21</b>	<b>\$ 1,768.21</b>	<b>\$ 1,781.47</b>	<b>\$ 1,768.21</b>	<b>\$ 1,768.21</b>	<b>\$ 1,768.21</b>	<b>\$ 2,188.06</b>	<b>\$ 1,768.21</b>	<b>\$ 1,768.21</b>	<b>\$21,511.22</b>

<b>FLUJO DE EFECTIVO AÑO 6</b>	<b>\$42,818.36</b>	<b>\$43,404.62</b>	<b>\$43,584.29</b>	<b>\$44,066.08</b>	<b>\$44,547.88</b>	<b>\$45,016.41</b>	<b>\$45,498.20</b>	<b>\$45,979.99</b>	<b>\$46,461.78</b>	<b>\$46,523.73</b>	<b>\$47,005.52</b>	<b>\$47,487.31</b>	<b>\$48,021.91</b>
--------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

Tabla 36: Consolidado de presupuesto

DETALLE	COSTO POR AÑO						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
<b>Monto inicial</b>	\$ 5,000.00	\$ 14,005.73	\$ 19,115.00	\$ 28,052.06	\$ 33,648.36	\$ 42,533.13	
Cooperación IILA	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 144,000.00
Becas a emprendedores	\$ 3,000.00	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00	\$ 1,500.00	\$ 13,500.00
Ingresos propios	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 9,000.00
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 33,500.00</b>	<b>\$ 41,405.73</b>	<b>\$ 47,615.00</b>	<b>\$ 55,052.06</b>	<b>\$ 62,148.35</b>	<b>\$ 69,533.13</b>	<b>\$ 309,254.27</b>
<b>Egresos</b>							
Alimentación	\$ 1,242.50	\$ 1,330.00	\$ 1,279.78	\$ 1,369.90	\$ 1,318.17	\$ 1,411.00	\$ 7,951.35
Papelería y útiles	\$ 190.00	\$ 271.25	\$ 195.70	\$ 279.39	\$ 201.57	\$ 287.77	\$ 1,425.68
Capital semilla	\$ -	\$ 766.50	\$ -	\$ 789.50	\$ -	\$ 813.18	\$ 2,369.18
Transporte	\$ 87.50	\$ 67.50	\$ 90.13	\$ 169.53	\$ 92.83	\$ 71.61	\$ 579.10
Promoción en ferias	\$ 172.17	\$ 187.83	\$ 177.34	\$ 193.46	\$ 182.66	\$ 199.26	\$ 1,112.72
Registro de marcas	\$ -	\$ 856.25	\$ -	\$ 881.94	\$ -	\$ 908.40	\$ 2,646.59
Mobiliario y Equipo	\$ 1,067.10	\$ 991.40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,058.50
Sueldos	\$ 16,335.00	\$ 17,820.00	\$ 17,820.00	\$ 17,820.00	\$ 17,820.00	\$ 17,820.00	\$ 105,435.00
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 19,094.27</b>	<b>\$ 22,290.73</b>	<b>\$ 19,562.94</b>	<b>\$ 21,403.71</b>	<b>\$ 19,615.23</b>	<b>\$ 21,511.22</b>	<b>\$ 123,478.10</b>
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>\$ 14,405.73</b>	<b>\$ 19,115.00</b>	<b>\$ 28,052.06</b>	<b>\$ 33,648.36</b>	<b>\$ 42,533.13</b>	<b>\$ 48,021.91</b>	<b>\$ 185,776.19</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

## **E. Plan de capacitación**

Plan de capacitación dirigido al personal de la incubadora de empresas del CENTA, específicamente en las áreas de administración, producción, mercadeo y contabilidad, desarrollando los temas enfocados al plan estratégico, la importancia de este y las estrategias propuestas; será impartido por el equipo de investigación en las instalaciones de la institución.

### **1. Actividades**

Enlistar la temática que será impartida referente al plan estratégico, definiendo objetivos, recursos, participantes, lugar y la agenda a desarrollar, con la finalidad de solicitar a las entidades correspondientes el espacio para brindar dicha capacitación.

### **2. Metodología**

Se realizará de forma interactiva, dinámica y participativa con el personal involucrado, de manera que se entienda lo que se quiere dar a conocer y se resuelvan las dudas relacionadas al desarrollo de la temática.

### **3. Propuesta del programa a desarrollar en el plan de capacitación**

**a. Tema:** Plan estratégico para la continuidad de la incubadora de empresas del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova.

#### **b. Objetivo General**

- i. Exponer al personal de la incubadora la propuesta del plan estratégico para que tengan conocimiento de la implementación de este.

#### **c. Objetivo Específico**

- i. Dar a conocer la importancia del desarrollo del plan estratégico para concientizar al personal involucrado en el alcance de los objetivos y metas de la incubadora.
- ii. Explicar el contenido de la propuesta para su mayor comprensión.

- iii. Detallar el contenido del plan de implementación para la ejecución eficiente de la propuesta.
- d. **Recursos:** Auditorium de la institución, computadora, proyector, almuerzo y refrigerio (tabla 37), papelería y útiles.
- e. **Participantes:** Personal profesional de la incubadora.
- f. **Lugar:** Auditorium Cacao del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova.
- g. **Hora:** 8:00 am – 12:00 md
- h. **Agenda**

Cuadro resumen 15: Agenda de capacitación

Hora	Actividad	Responsables
8:00 am – 8:05 am	Bienvenida	Equipo de investigación
8:05 am – 8:20 am	Importancia del desarrollo del plan estratégico	Equipo de investigación
8:20 am – 8:50 am	Generalidades sobre las Micro y Pequeñas Empresas	Equipo de investigación
8:50 am – 9:05 am	Generalidades de las incubadoras de empresas	Equipo de investigación
9:05 am – 9:35 am	Generalidades de la Incubadora de Empresas del CENTA	Equipo de investigación
9:35 am - 9:45 am	Investigación de campo	Equipo de investigación
9:45 am – 10:00 am	Receso	
10:00 am – 10:30 am	Generalidades sobre plan estratégico	Equipo de investigación
10:30 am – 11:30 am	Plan estratégico propuesto	Equipo de investigación
11:30 am – 12:00 md	Implementación propuesta	Equipo de investigación
12:00 md – 12.05 md	Cierre	Equipo de investigación
12:05 md – 1:00 pm	Almuerzo	

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

Tabla 37: Costo de alimentación para el plan de capacitación

Descripción	Nº de personas	Nº de talleres	Precio	Total
Refrigerio	15	1	\$ 1.00	\$ 15.00
Almuerzo	15	1	\$ 2.50	\$ 37.50
<b>Total</b>				<b>\$ 52.50</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación basado en cotizaciones realizadas





## **Bibliografía**

### **Libros**

- Aceves Ramos, Víctor Daniel, *Dirección estratégica*, McGraw-Hill, México, (2004).
- Andrés E. Miguel, *Ciencia regional principios de economía y desarrollo*, México, Conacyt y otros, (2004).
- Bernal Torres, César Augusto y Sierra Arango, Hernán Dario, *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*, Primera edición, Editorial Pearson Educación, México (2008).
- Chiavenato Idalberto, *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*, Segunda edición, Mc Graw Hill, México, (2011).
- Consultores Altair, *La elaboración de un plan estratégico*, Eco3 colecciones, (2013).
- Goodstein, Leonard; Nolan, Timothy y Pfeiffer, William, *planeación estratégica aplicada*, McGraw-Hill, Bogotá, (2001).
- Koontz, Harol y Weihrich, Heinz, *Administración: una perspectiva global*, McGraw-Hill, México,(1998).
- Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mandos integral*, Editorial Díaz de Santo, España, (2005).
- Mintzberg, Quinn y Voyer, (1997), *El proceso estratégico*, 1° edición breve, editorial Pearson, E.E. U.U., (2018).
- Robbins Stephen P. y Clouter Mery, *Administración*, 8° Edición, Editorial Pearson Educación, México. (2005).
- Sainz de Vicuña Ancín José María, *El plan estratégico en la práctica*, 3a Edición, Madrid, España: ESIC Editorial, (2012).
- Serna Gómez, Humberto, *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*, 3R, Bogotá, (2003).
- Serrano Ramírez, Américo Alexis, *Administración I y II*, Segunda edición, Talleres Gráficos UCA, San Salvador, El Salvador (2011).
- Tarziján M., Jorge, *Fundamentos de Estrategia Empresarial*, 5° edición, Ediciones Universidad Católica de Chile, Chile, Primera parte, (2018).

## **Códigos**

*Código de Comercio*, Decreto Legislativo N° 641, 26 de junio de 2008, Diario Oficial N° 120, Tomo N° 379. San Salvador 27 de junio del 2008.

## **Leyes**

### **Primarias**

*Constitución de la República de El Salvador*. Decreto Constituyente N°38, Diario Oficial N° 234, Tomo N°281. San Salvador, 16 de diciembre de 1983.

### **Secundarias**

*Ley de Acceso a la Información Pública*. Decreto Legislativo N° 534, Diario Oficial N° 70, Tomo N° 391. San Salvador, 8 de abril de 2011.

*Ley de Adquisición y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)*. Decreto Legislativo N° 868, Diario Oficial N° 88, Tomo N° 347. San Salvador, 15 de mayo de 2000.

*Ley de Creación del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA)*. Decreto Legislativo N° 462, Diario Oficial N° 46, Tomo N° 347. San Salvador, 8 de marzo de 1993.

*Ley de Ética Gubernamental*. Decreto Legislativo N° 873, Diario Oficial N° 229, Tomo N° 393. San Salvador, 7 de diciembre de 2011.

*Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (MYPE)*, Decreto Legislativo N° 667, Diario Oficial N° 90, Tomo N° 403. San Salvador 20 de mayo de 2014.

*Ley de Impuesto sobre la Renta*. Decreto Legislativo N°134, Publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo N°313, San Salvador 21 de diciembre de 1991.

*Ley de Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)*. Decreto Legislativo N° 1263, Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161. San Salvador 11 de diciembre de 1953. Reforma: Decreto Legislativo N° 82, 17 de agosto de 2012, Diario Oficial N°154, Tomo N° 396, San Salvador, 22 de agosto de 2012.

*Ley de Medio Ambiente*. Decreto Legislativo N° 233, Diario Oficial N° 79, Tomo N° 339. San Salvador, 4 de mayo de 1998.

*Ley de Presupuesto*. Decreto Legislativo N° 878, Diario Oficial N° 9, Tomo N° 418. San Salvador, 15 de enero de 2018.

*Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones.* Decreto Legislativo N° 747, Diario Oficial N° 180, Tomo N°416. San Salvador, 28 de septiembre de 2017.

*Ley General de Prevención de Riesgos en Los Lugares de Trabajo.* Decreto Legislativo N° 254, Diario Oficial N° 82, Tomo N° 387. San Salvador, 21 de enero de 2010.

*Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.* Decreto Legislativo N°516, Publicado en el Diario Oficial N°7, Tomo N°330, San Salvador 23 de noviembre de 1995.

### **Páginas Web**

Asociación Nacional de Incubadora de Empresas de los Estados Unidos (2011), citado en el Manual de Implementación de Incubadora de Empresas. (febrero 2015).

Recuperado el 08-junio-2018 de:

[https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gkeatt/info\\_11\\_02.df](https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gkeatt/info_11_02.df)

Asociación CDMYPE. Recuperado el 08-junio-2018 de:  
<http://www.acdmype.org.sv/asociacion.html>

Centro de Fomento de la Innovación y el Emprendimiento en la Universidad de El Salvador. Recuperado el 08-junio-2018 de:

<http://cefieues.wixsite.com/emprendimiento-ues>

Centro de Incubación de Empresas de Chalatenango. Recuperado el 08-junio-2018 de:  
<http://www.itcha.edu.sv/archivo/140311>

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal "Enrique Álvarez Córdova". (2015), historia, recuperado el 05-mayo-2018 de <http://www.centa.gob.sv/2015/historia/>

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal "Enrique Álvarez Córdova"., (2015), investigación, recuperado el 05-mayo-2018 de <http://www.centa.gob.sv/2015/investigacion/>

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal "Enrique Álvarez Córdova". (2015), recuperado el 25-julio-2018 <http://www.centa.gob.sv/2015/laboratorios/>

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal "Enrique Álvarez Córdova". (2015), recuperado el 25-julio-2018 de <http://www.centa.gob.sv/2015/laboratorio-tecnologia-alimentos/>

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal "Enrique Álvarez Córdova". (2015), misión y visión, recuperado el 05-mayo-2018 de <http://www.centa.gob.sv/2015/mision-y-vision/>

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal "Enrique Álvarez Córdova". (2015), recuperado el 24-noviembre-2018 de <http://www.centa.gob.sv/2015/proyecto-centa-usda-cacao-fortalece-la-investigacion-y-a-las-familias-productoras/>

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal "Enrique Álvarez Córdova"., (2015), transferencia, recuperado el 05-mayo-2018 de <http://www.centa.gob.sv/2015/transferencia/>

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal "Enrique Álvarez Córdova". Ubicación física de Incubadora de Empresas del CENTA. Recuperado el 08-Junio-2018 de:

<https://www.google.com/maps/d/u/1/viewer?mid=1Q9ILL8VW8msQI4DqEe9ji1fnUkl-taSU&ll=13.8035748409794%2C-89.39483998647768&z=17>

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova. (2015). CENTA Estandarizado 2.0. Recuperado el 05-mayo-2018, de <http://www.centa.gob.sv>

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova. (2015). Seleccionado el 05-mayo-2018 de <http://www.centa.gob.sv/2015/estructura-organizativa/>

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, Juventud Emprende-CONAMYPE. Recuperado el 08-junio-2018 de: <https://www.conamype.gob.sv/temas-2/programa-emprende/>

Espinosa, Roberto, (2013), Análisis FODA, recuperado en 12-mayo-2018 de: <http://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

GEM-ESEN. Recuperado en junio de 2018 de: <http://www.esen.edu.sv/gem/>

Germina. Recuperado el 08-junio-2018 de:

<http://www.ufg.edu.sv/i.germina.html#.WzJ23FVKiUk>

Incubadora de Empresas del CENTA (2018). Recuperado el 08-junio-2018 de: <http://www.centa.gob.sv/2015/tag/incubadora-de-empresas/>

Incubadora YAWAL. Recuperado el 08-junio-2018 de: <http://yawal.org/incubadora/>

Mintzberg Henry, (2007), planeación estratégica, recuperado el 25-julio-2018 de [http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo\\_Parcial/conten.pdf](http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf)

Real Academia Española, (2018). Diccionario de la lengua española. Recuperado el 25-julio-2018 de <http://dle.rae.es/?id=TlvEXgq>

### **Otros documentos**

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique "Álvarez Córdova", (2016), *Brochure laboratorio de parasitología vegetal*, julio 2018.

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique "Álvarez Córdova", (2016), *Brochure laboratorio de química agrícola*, julio 2018.

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique "Álvarez Córdova", (2016), *Brochure laboratorio de suelos*, julio 2018.

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique "Álvarez Córdova". (2017). *Plan de negocio de Incubadora de Empresas del CENTA*. Ciudad Arce.

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique "Álvarez Córdova". (2018). *Sistematización del proceso de creación de Incubadora de Empresas del CENTA*. Ciudad Arce.

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova. (2017). *Plan de Acción del Proyecto Desarrollo Tecnológico y Fortalecimiento de la Base Productiva y Agroindustrial para la Cacaocultura con Enfoque Agroecológico en El Salvador*. Ciudad Arce.

Proyecto INCUNA-JICA. (2015). *Manual de Implementación de Incubadora de Empresas*.

### **Trabajo de graduación**

Mejía, C., & Padilla, A., & Serrano, C., (2011). *Centro de Incubación de Empresas para la Escuela de Ingeniería Industrial (trabajo de graduación)*, Universidad de El Salvador, San Salvador.

# **Anexos**

## **Anexo 1**

# **Guía de preguntas dirigidas a la coordinación de la Incubadora de Empresas del CENTA**



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



**Guía de preguntas dirigidas a coordinación del proyecto**

**Objetivo:** Indagar sobre la incubadora de empresas para analizar la situación actual del funcionamiento administrativo que permita la continuidad de esta.

**I. Datos del Entrevistado**

<b>Nombre del entrevistado:</b>	Eufemia Segura Magaña
	José Osmín Domínguez Meléndez
<b>Profesión:</b>	Ingeniera Agrónoma
	M.Sc Administración de Empresas e Ingeniero Agrónomo
<b>Cargo que desempeña:</b>	Investigadora y coordinadora técnica-administrativa del proyecto
	Consultor

**II. Contenido**

**Pregunta 1:**

De acuerdo con los resultados obtenidos, ¿se lograron los objetivos planeados?

R1.	Sí, todos
R2.	Sí, todos
	La coordinadora y consultor están de acuerdo en que se alcanzaron los objetivos que se establecieron en el plan de acción del proyecto

**Pregunta 2:**

¿Cuáles son los resultados obtenidos?

R1.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento a nivel nacional por el Gobierno Central</li><li>• Una asociación cooperativa</li><li>• Se impartió capacitaciones</li><li>• Entrenamiento en la planta procesadora a emprendedores individuales y organizados</li><li>• 33 planes de negocio</li><li>• 10 marcas en proceso de legalización</li><li>• Promoción de la incubadora, MYPES y productos en ferias</li></ul>
-----	---

R2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crearon 33 microempresas con plan de negocio</li> <li>• Una asociación que agrupa a todas las MYPES</li> <li>• Reconocimiento nacional</li> </ul>
	Los resultados obtenidos son: Una asociación cooperativa que agrupa a todos los emprendedores de la incubadora, capacitación y entrenamiento en procesos agroindustriales, 33 planes de negocio de la idea de cada empresario, 10 marcas en proceso de legalización y promoción de productos en ferias

### Pregunta 3:

¿Cuáles son los factores que favorecieron en el alcance de los objetivos?

R1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La alineación política, técnica y administrativa de la institución ya que fue por mandato presidencial, que el Ministro de Agricultura y Ganadería delegó al CENTA y este lo incorporó en el Programa Frutales y Cacao</li> <li>• Tener una estrategia de marketing digital que permitió el reconocimiento de los servicios proporcionados</li> </ul>
R2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta demanda nacional e internacional de chocolate y grano de cacao que motiva la creación de empresas y demanda de desarrollo de MYPES</li> <li>• Factores de producción: infraestructura (CENTA), buena tecnología, recurso humano</li> <li>• Financiamiento</li> </ul>
	Los factores que favorecieron en el alcance de los objetivos son: en primer plano, se estableció por mandato presidencial, ya que existe una alta demanda de chocolate lo que motiva la creación de MYPES y el CENTA posee la infraestructura, tecnología, equipo y recurso humano idóneo

### Pregunta 4.

¿Cuáles son los factores que dificultaron el alcance de los objetivos?

R1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El acoplamiento al ritmo de trabajo de otras instituciones e importación de equipo</li> </ul>
R2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones especializadas se encuentran dispersas</li> <li>• Escasas áreas de cultivo de cacao</li> </ul>
	Los factores que dificultaron para el alcance de los objetivos fueron: el acoplamiento al ritmo de trabajo de otras instituciones, las instalaciones se encuentran dispersas y existe escasa áreas de cultivo de cacao

**Pregunta 5.**

¿Qué medidas tomaron en cuenta para minimizar el impacto de los factores que dificultaron el alcance de los objetivos?

R1.	Coordinaciones aliadas a otras instituciones, buscando préstamos y amigos que han apoyado mientras se obtenían sus propios recursos
R2.	Integrar las instalaciones existentes: De cultivo, capacitación, transformación y estímulo en producción de cultivo
	Aprovecharon la coordinación con las instituciones aliadas e integraron el equipo, las instalaciones, tecnología y recurso humano especializado

**Pregunta 6.**

¿De qué manera han aprovechado las oportunidades que se han presentado?

R1.	Fortaleciendo las capacidades institucionales, creación de conocimientos técnicos para proporcionar el servicio a los emprendedores del cacao
R2.	Para cada uno de los componentes tiene recursos, se utilizaron para la capacitación, innovación del producto, identificación de unidad de negocios, promoción de la venta de producto
	Fortaleciendo las capacidades institucionales, generando conocimiento e identificando las unidades de negocios para ofrecer un mejor servicio a los emprendedores

**Pregunta 7.**

¿Cuál es el aporte que la incubadora le ha dado al desarrollo social y ambiental del país?

R1.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Social: Es generadora de fuentes de empleo (generador de ingresos a las familias), también impulsa la creación de micro y pequeñas empresas</li><li>• Ambiental: Con los cultivos de cacao se contribuye a la reforestación y esto permite que se pueda afrontar los cambios climáticos</li></ul>
R2.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Social: Genera empleo y favorece lo cultural</li><li>• Ambiental: Fortaleza de reforestación, mejora la protección de las cuencas hídricas con cultivo, mejora la calidad del suelo</li></ul>
	En el ámbito social se ha generado fuentes de empleo y en el ambiental se contribuye con la reforestación a las cuencas y mejorar la calidad del suelo

**Pregunta 8.**

¿Cuál es la metodología implementada para la planificación de las actividades?

R1.	USDA entregó el proyecto con las actividades planificadas que estaban indicadas en el plan de acción, donde se estableció 36 meses para la ejecución del proyecto, que comprendía a partir de diciembre 2015 hasta octubre 2018, y se organizaron meticulosamente acoplándose a los tiempos
R2.	La planificación fue participativa utilizando personal con experiencia inductiva
	La metodología es participativa, involucrando al personal con experiencia en el desarrollo de las actividades planificadas en el plan de acción del proyecto

**Pregunta 9.**

De acuerdo con el rol que usted desempeña en la incubadora, ¿Qué opinión tiene del desarrollo del proyecto?

R1.	Es un proyecto exitoso, porque ha permitido el ingreso y permanencia de los emprendedores y que han puesto en práctica lo aprendido y así comercializar su producto
R2.	Es una excelente experiencia que ha permitido desarrollar las habilidades y conocimiento de los emprendedores que aprovecharon las oportunidades
	Es un proyecto de éxito porque ha permitido el desarrollo de emprendedores y del sector cacaoero

**Pregunta 10.**

¿Considera que los emprendedores están aprovechando el apoyo que se les brinda?

R1.	Si las han aprovechado ya que han puesto en práctica el conocimiento otorgado, el espacio o las instalaciones, las asesorías y equipo para tener un producto terminado
R2.	Si lo están aprovechando, son proactivos, participan en ferias
	Si lo han aprovechado ya que han fortalecido sus negocios, tienen participación y reconocimiento en ferias con producto innovador

### Pregunta 11.

¿Cómo compara la situación actual con la situación inicial del proyecto?

R1.	El diagnóstico realizado en el 2013 refleja que había plantaciones dispersas y en abandono, y en el CENTA no se tenía como prioridad; no se tenía la tecnología necesaria para el manejo agronómico de las parcelas. Los agricultores solicitaron asesorías para el manejo de enfermedades y plagas agrícolas, también para mejorar sus plantaciones y su producto ya que elaboraban chocolate de tablilla, y era muy comercial. Actualmente, los jóvenes se están involucrando en la elaboración de productos a base de cacao, en diferentes presentaciones, se tiene el banco de germoplasma donde están los mejores cacaos del país, con la ayuda de los mejores expertos de cacao se dio solución a las plagas y enfermedades, para el mejoramiento de las plantaciones, entre otras cosas. Se han desarrollado las marcas de los emprendedores para que incursionen en el mercado debidamente legalizados, también el cacao contara con una política pública para que sea un producto importante para la economía y el dinamismo social del país
R2.	En la actualidad hay un referente de la calidad de la producción de las MYPES y existe reconocimiento cualitativo y cuantitativo del servicio
	Se solucionaron las dificultades de plagas y enfermedades en cultivo, productos artesanales y mejora de plantaciones con ayuda de expertos en cada área

### Pregunta 12.

¿Cuáles son las herramientas administrativas que la incubadora posee?

R1.	Para la incubadora, las herramientas administrativas que poseen son los planes de negocios de los emprendedores y la vinculación con otras instituciones como: Banco de Fomento Agropecuario, Banco Hipotecario, CONAMYPE, Agronegocios del Ministerio de Agricultura y Ganadería y con Promotora de Exportaciones de El Salvador
R2.	Planes, manuales de procesos, manuales de capacitación, manuales de legalización, guías de trabajos, modelo de creación de incubadora, sistema de organización de negocios, sistemas contables, sistemas de control, protocolos, catálogos de proveedores y clientes
	Las herramientas administrativas que en la incubadora se utilizan para su funcionamiento son: planes, manuales, guías, modelos de negocios y sistemas de control

**Pregunta 13.**

¿Considera que las autoridades de CENTA estarían en la disponibilidad de que se establezca la incubadora permanentemente?

R1.	Por mandato institucional, no le corresponde tener la incubadora, pero en el marco de que el fortalecimiento institucional ha quedado en CENTA (equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de la incubadora) se puede decir que es un punto muy favorable para que sea discutido por las instituciones. Porque se puede seguir atendiendo como incubadora la formación de conocimientos, por medio de capacitaciones para el desarrollo de productos
R2.	Si porque tiene las condiciones para el desarrollo de las diferentes áreas de negocios en cacao y otros
	No está estipulado que la incubadora se establezca de forma permanente en la institución, pero en vista de que es un proyecto de éxito, se podría contemplar la posibilidad de continuar, ya que tienen los medios idóneos para su desarrollo

**Pregunta 14.**

¿La incubadora debería seguir funcionando en el Programa Frutales y Cacao?

R1.	En la institución se atiende a los beneficiados de acuerdo al rubro, por esa razón si se debe continuar en el Programa Frutales y Cacao
R2.	Si puede ser dirigida en el Programa Frutales y Cacao o en agroindustria
	Debido a la experiencia del desarrollo en el Programa Frutales y Cacao los entrevistados consideran que si se establece de forma permanente la incubadora debería ser en dicho programa o en el de agroindustria

**Pregunta 15.**

¿Quién debería retomarla?

R1.	Indiferente
R2.	Indiferente
	De acuerdo a las respuestas de los entrevistados, independientemente del departamento que retome el proyecto de la incubadora, la institución cuenta con el equipo, capacidad instalada y personal capacitado para el buen funcionamiento, teniendo en cuenta la experiencia anterior en el proceso de incubación

**Pregunta 16.**

¿Existen algunas instituciones que apoyan a emprendedores y que brindan servicios que permitan que estos las prefieran? ¿Cuáles son?

R1.	No es que las prefieran, ni que sean mejores, sino que existen especialidades y si los emprendedores desean realizar otro tipo de productos que se sale del alcance, es cuando deben de buscar la institución que les brindará ese apoyo
R2.	Instituto Salvadoreño del Fomento Cooperativo, Promotora de Exportaciones de El Salvador, Coordinadora de Exportaciones de El Salvador, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Casa Presidencial, Ministerio de Relaciones Exteriores, FENADESAL, embajada en los Ángeles y CENTA
	Los entrevistados conocen las instituciones que apoyan el desarrollo de las MYPES, y a la vez reconocen que estas no poseen una especialización en el rubro del cacao, aunque los emprendedores se apoyan de ellas en aspectos que la institución no cubre

**Pregunta 17.**

¿De qué manera afectan esas instituciones?

R1.	Indiferente
R2.	Indiferente
	No hay motivos de que esas instituciones afecten al desarrollo de la incubadora, ya que trabajan en el mismo enfoque y complementan los servicios

**Pregunta 18**

¿Qué haría de la misma forma si volviera a hacer algo similar a la incubadora?

R1.	Seleccionar de igual forma al personal, porque han estado por voluntad propia; las personas que quieren conocer, aprender y mejorar sus negocios han estado desde el comienzo hasta que el proyecto está finalizando. Por otro lado, han sido las capacidades técnicas que posee la institución ya que se cuenta con el personal especializado en cada área
R2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los componentes para formar la incubadora</li> <li>• Definir funciones y roles a cada componente</li> <li>• Realizar prácticas, capacitar para transformar productos</li> <li>• Identificación del recurso humano</li> </ul>
	Se haría de la misma forma aquellos aspectos de éxito como: la selección de personal, identificación de componentes de la incubadora, la definición de funciones y desarrollo de prácticas, capacitaciones y transformación de productos

**Pregunta 19.**

¿Qué haría de forma diferente si volviera a hacer algo similar?

R1.	Se han tenido inconvenientes, pero son bastante difíciles de superar porque son administrativos y se involucran otras instituciones, donde se debe esperar realizar los procesos que ellas demandan y es por eso por lo que se estancan las actividades a realizar
R2.	Dar capacitación virtual y prácticas presenciales
	Se tuvieron inconvenientes administrativos con las instituciones vinculadas que dificultaron en el desarrollo de diferentes actividades, se tendría en cuenta en futuras experiencias; además se implementaría una plataforma virtual para acercar la información a los beneficiados

**Pregunta 20.**

¿Cuáles considera que deberían ser las fuentes de financiamiento idóneas si se establece la incubadora permanentemente?

R1.	Debe de haber una política de gobierno para que el Estado sea el proveedor de presupuesto
R2.	<ul style="list-style-type: none"><li>• A parte de un aporte de los emprendedores, fondos de la cooperación exterior</li><li>• Becas a emprendedores</li><li>• Ventas de productos</li></ul>
	Las posibles fuentes de financiamiento identificadas por los entrevistados son: El Estado, la cooperación exterior, los ingresos por cobros a los beneficiados o por venta de productos

**Pregunta 21.**

¿Sería necesario incorporar más personal que brinde servicios dentro de la incubadora?

R1.	Dentro de la incubadora no se necesita, pero si se necesita en las extensiones para que atiendan a las personas que están involucrados en el rubro del cacao
R2.	Tres personas más, especialistas en mercadeo, contabilidad y administración
	Para el acercamiento de los servicios de asesoría y asistencia técnica es necesario incorporar personal en las agencias de extensión, y fortalecer las áreas de exportación, registro y legalización de empresas

## **Anexo 2**

# **Cuestionario dirigido al personal profesional** **que apoya en la Incubadora de Empresas** **del CENTA**



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



Cuestionario N°: \_\_\_\_\_

**Cuestionario dirigido al PERSONAL PROFESIONAL que apoya en la  
Incubadora de Empresas**

**Objetivo:** Recopilar información de la situación actual del funcionamiento administrativo de la Incubadora de Empresas del CENTA y el aporte que el personal profesional brinda para la continuidad de esta.

**Indicaciones:** Favor lea detenidamente cada una de las preguntas y según su criterio marque con una X la respuesta que considere más conveniente. Esta información es para fines académicos y con carácter confidencial.

## I. DATOS GENERALES

### Pregunta 1

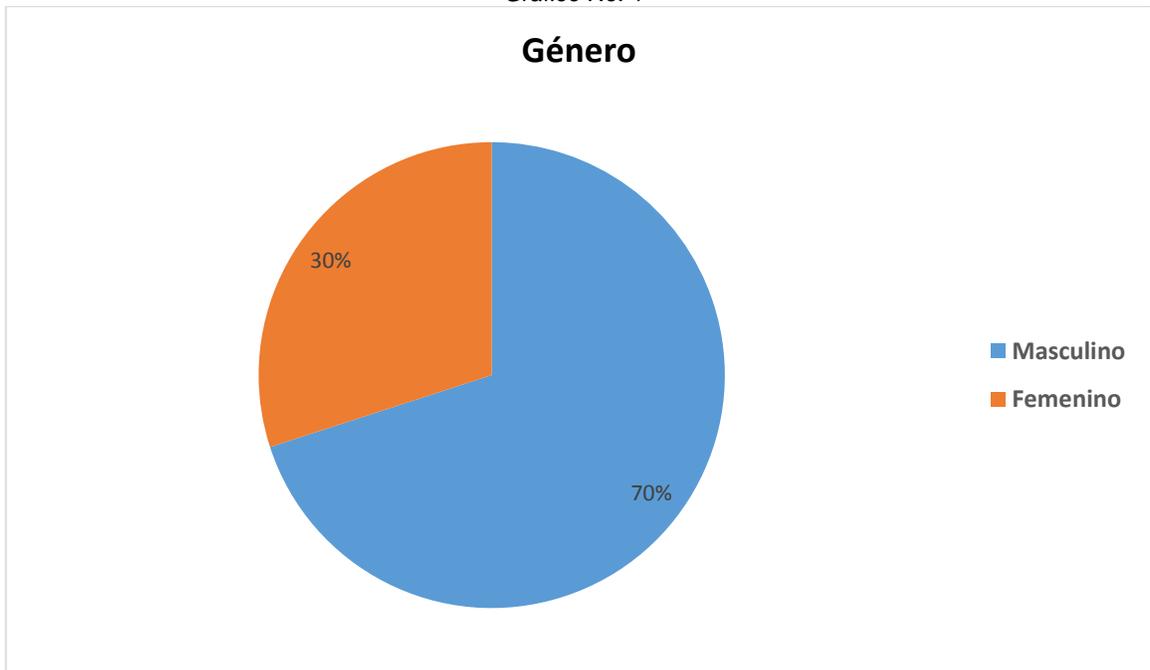
Género

**Objetivo:** Establecer la distribución de género del personal técnico de la incubadora de empresas.

Tabla No. 1

Género	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Masculino	7	70%
Femenino	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 1



**Interpretación:** Más de la mitad del personal profesional que brindan servicios en la incubadora de empresas son del género masculino, y el resto del género femenino; por lo tanto, generalmente se considera que esta es un área específica para los hombres, y se observa que la institución es inclusiva al permitir la oportunidad a las escasas mujeres que estudian esta rama.

## Pregunta 2

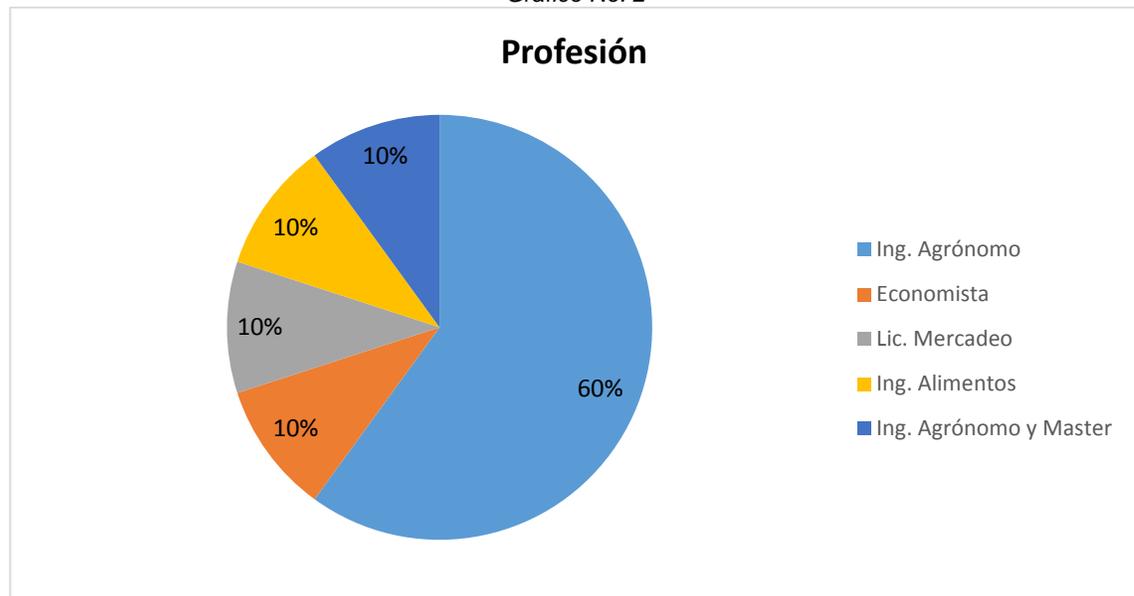
Profesión:

**Objetivo:** Identificar la profesión académica del personal que apoya a la incubadora.

Tabla No. 2

Profesión	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Ing. Agrónomo	6	60%
Economista	1	10%
Lic. Mercadeo	1	10%
Ing. Alimentos	1	10%
Ing. Agrónomo y Master	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 2



**Interpretación:** Se puede observar que la profesión de más de la mitad del personal que apoya a la incubadora de empresas es Ing. Agrónomo, y el resto son Licenciados en Mercadeo, Economista e Ingenieros en Alimentos; por lo tanto, debido a las actividades que se desarrollan en el proyecto es necesario que se involucren adecuadamente a diferentes profesiones.

### Pregunta 3

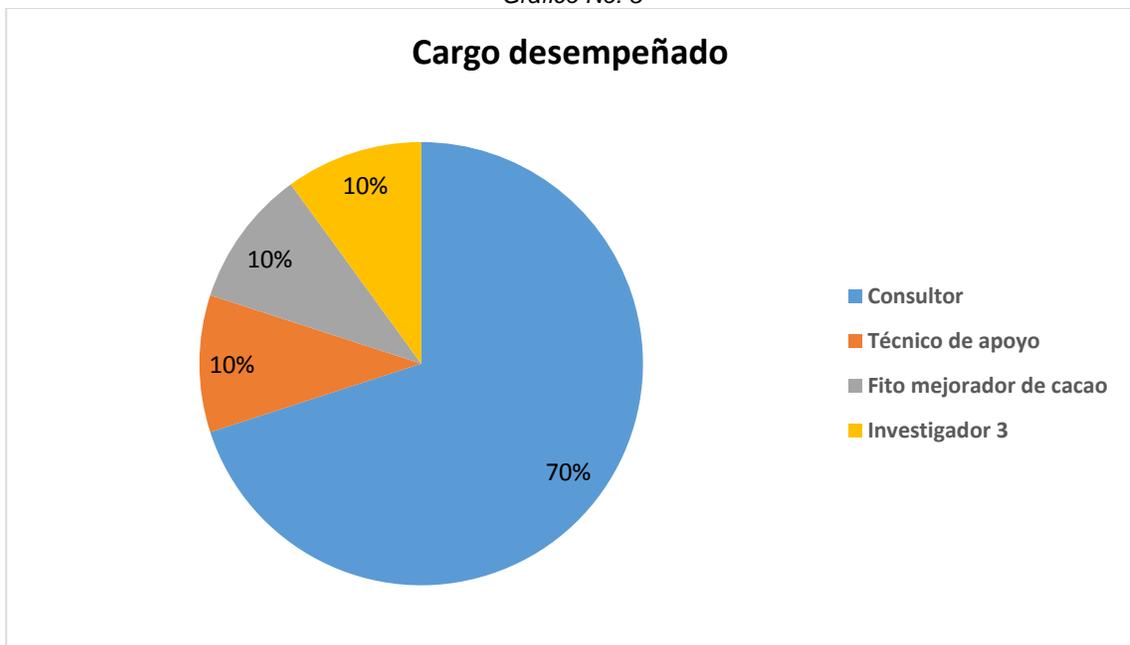
Cargo desempeñado:

**Objetivo:** Saber el cargo que desempeña el personal que apoya a la incubadora.

Tabla No. 3

Cargo desempeñado	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Consultor en la cadena productora de cacao-CENTA	7	70%
Técnico de apoyo	1	10%
Fito mejorador de cacao	1	10%
Investigador 3	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 3



**Interpretación:** Se observa que más de la mitad del personal que apoya la incubadora son técnicos consultores en la cadena productora de cacao-CENTA, el resto técnico de apoyo, fitomejorador e investigador 3; es decir que se tienen menos plazas fijas ya que la mayoría están por proyectos.

## II. CONTENIDO

### Pregunta 1

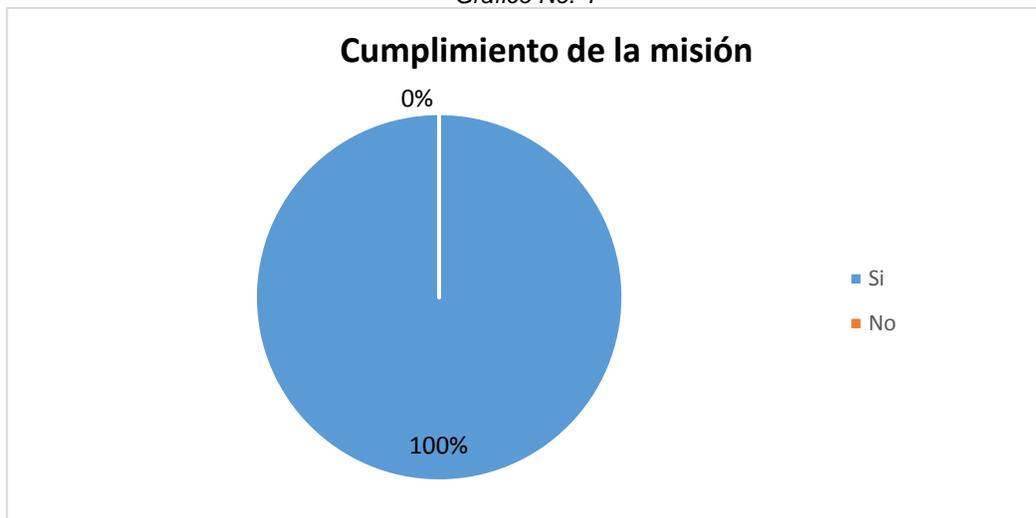
La misión de la incubadora de empresas es fomentar la creación y desarrollo de empresas a través del proceso de incubación, capacitación y fortalecimiento de las competencias para contribuir así con el desarrollo de la industria del chocolate del país. ¿En su opinión, se está logrando?

**Objetivo:** Recolectar la opinión del personal profesional sobre el cumplimiento o no de la misión de la incubadora.

Tabla No. 4

Cumplimiento de la misión	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	10	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	10	100%

Gráfico No. 4



**Interpretación:** Se observa en la gráfica que todos los encuestados consideran que se ha logrado cumplir con la misión que se trazó en la incubadora de empresas, creando y desarrollando empresas a través del proceso de incubación, capacitación y fortalecimiento de las competencias para contribuir así con el desarrollo de la industria del chocolate del país.

**Pregunta 2**

¿Cuáles son los motivos de por qué no se está cumpliendo con la misión de la incubadora?

**Objetivo:** Identificar el motivo por el que el personal profesional considera que no se está cumpliendo con la misión de la incubadora.

*Tabla No. 5*


**Interpretación:** No se tienen respuesta ya que el total de encuestados afirmaron que la incubadora si cumple la misión trazada.

### Pregunta 3

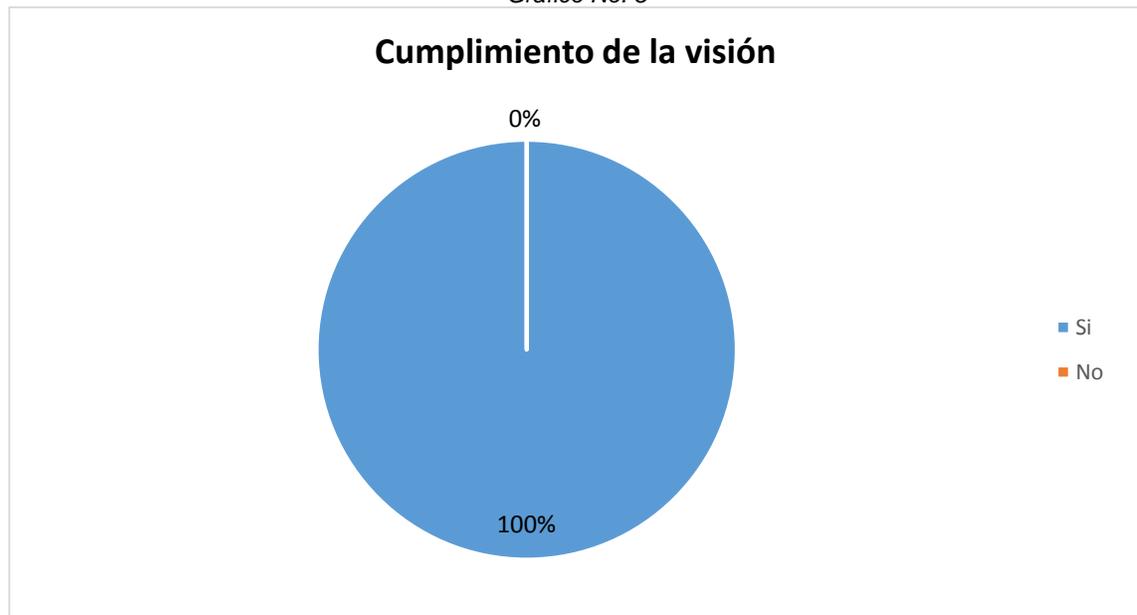
La visión de la incubadora de empresas es: “Ser capaz de impulsar y desarrollar empresas competitivas en el ámbito nacional, proporcionando los recursos necesarios para la transformación de ideas y oportunidades en el mercado regional”. ¿En su opinión, se está logrando?

**Objetivo:** Recolectar la opinión del personal profesional sobre el cumplimiento o no de la visión de la incubadora.

Tabla No. 6

Cumplimiento de la visión	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	10	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	10	100%

Gráfico No. 5



**Interpretación:** El total de los encuestados concuerdan en que la incubadora está logrando la visión, impulsando y transformando ideas de negocios, permitiendo el desarrollo de empresas competitivas en el mercado.

**Pregunta 4**

¿Cuáles son los motivos del por qué no se está cumpliendo con la visión de la incubadora?

**Objetivo:** Identificar el motivo por el que el personal profesional considera que no se está cumpliendo con la visión de la Incubadora.

*Tabla No. 7*


**Interpretación:** No se tienen respuesta ya que el total de encuestados afirmaron que la incubadora cumple la visión trazada.

### Pregunta 5

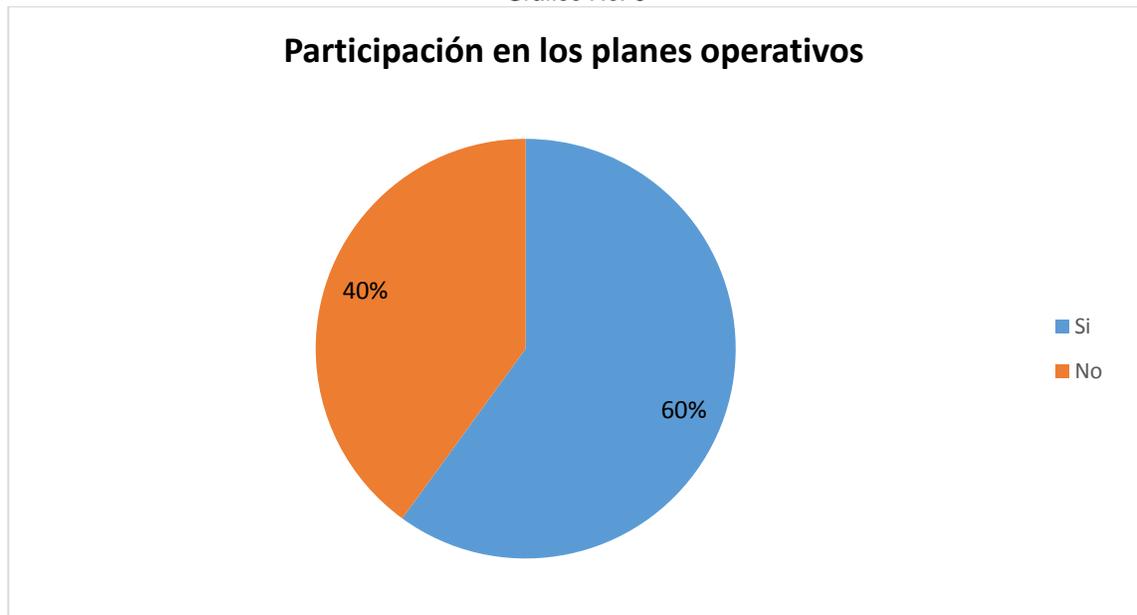
¿Usted ha participado en la elaboración de planes operativos de la incubadora?

**Objetivo:** Saber si el personal profesional participa en la elaboración de los planes operativos de la incubadora.

Tabla No. 8

Participación en los planes operativos	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 6



**Interpretación:** Más de la mitad del personal profesional que pertenece a la incubadora han participado en la elaboración de los planes operativos que se realizan y el resto no ha tenido la oportunidad de hacerlo.

### **Pregunta 6**

¿En cuales planes operativos de la incubadora ha participado?

**Objetivo:** Identificar en que planes operativos el personal ha aportado para su elaboración.

*Tabla No. 9*

<b>Plan de trabajo de la incubadora de empresas.</b>
<b>Capacitación sobre los métodos y prácticas de elaboración del chocolate.</b>
<b>En la promoción de las microempresas</b>
<b>Revisión y retroalimentación de planes</b>
<b>Planes de negocio dirigidos al incremento de la producción y establecimiento del sistema de trazabilidad a nivel de producción, procesamiento y comercialización</b>
<b>Capacitación de manejo agronómico del cultivo de cacao</b>

**Interpretación:** El personal profesional que ha participado en los planes operativos, ha permitido identificar, el aporte en plan de trabajo de la incubadora, capacitaciones de diferentes temas, la orientación en las áreas de producción, el procesamiento y comercialización de los productos de chocolate, además una revisión y retroalimentación de planes.

### Pregunta 7

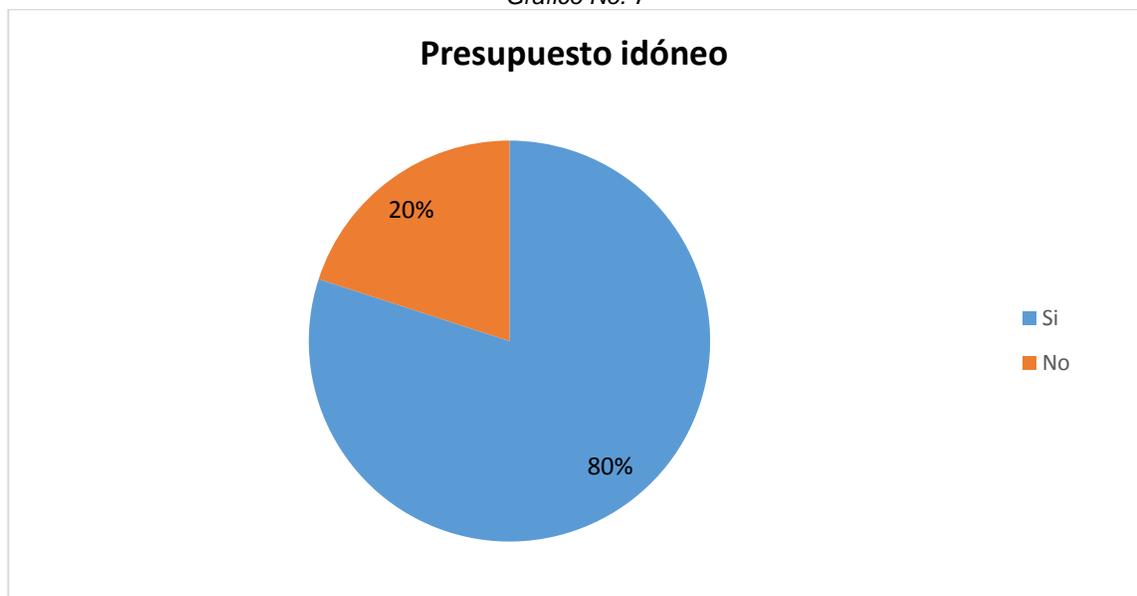
¿Lo presupuestado ha sido de acuerdo con cada una de las actividades desarrolladas?

**Objetivo:** Indagar si lo presupuestado ha sido acorde a cada una de las actividades desarrolladas.

Tabla No. 10

Presupuesto de acuerdo con cada actividad	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	8	80%
No	2	20%
<b>Total</b>	10	100%

Gráfico No. 7



**Interpretación:** Más de la mitad de los técnicos encuestados manifiestan que la incubadora desarrolla cada una de las actividades de acuerdo con el presupuesto establecido.

### **Pregunta 8**

¿Por qué asume que lo presupuestado no ha estado acorde a las actividades desarrolladas?

**Objetivo:** Identificar las razones por las cuales se considera que lo presupuestado no ha estado acorde a las actividades desarrolladas.

*Tabla No. 11*

<b>No conoce el presupuesto</b>
---------------------------------

<b>Porque no cuenta con los fondos suficientes para algunas actividades</b>
---

**Interpretación:** De los técnicos que manifestó que la incubadora no utiliza el presupuesto de la mejor manera, es porque se ha invertido más de lo presupuestado para cubrir algunas actividades y el resto reveló que no poseen el conocimiento de dicho presupuesto.

### Pregunta 9

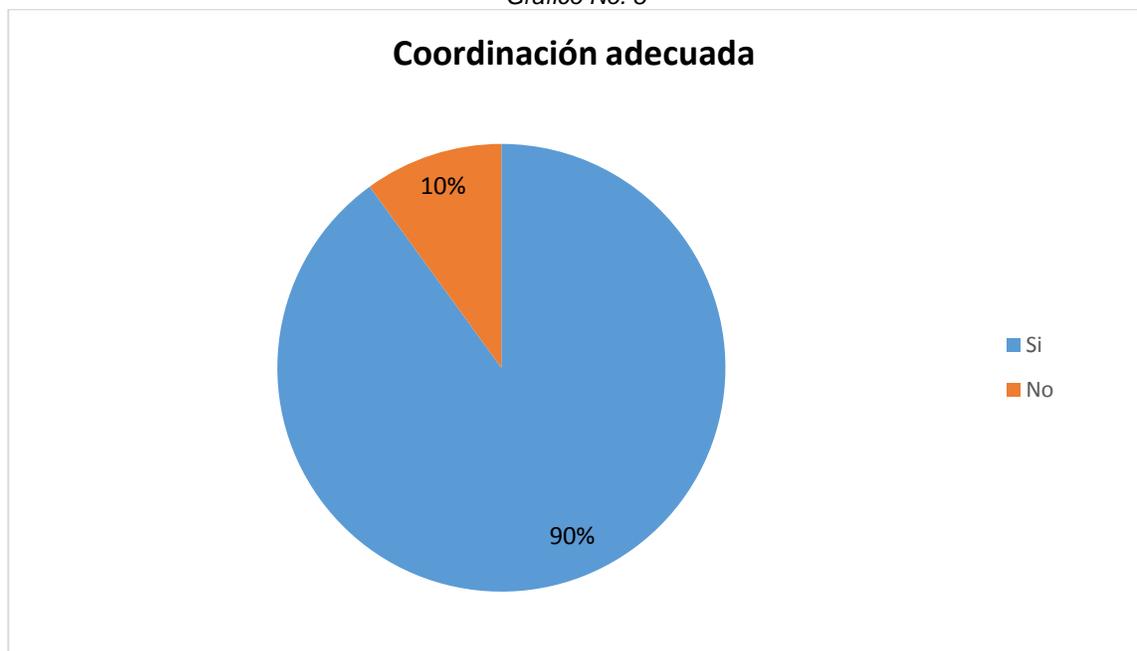
¿Considera que existe una coordinación adecuada entre todas las áreas involucradas en el desarrollo de las actividades de la Incubadora?

**Objetivo:** Identificar si se ha realizado una coordinación adecuada de las actividades desarrolladas.

Tabla No. 12

Coordinación adecuada	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	9	90%
No	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 8



**Interpretación:** La mayoría de los encuestados identificaron que en las actividades desarrolladas en la incubadora se realizó una coordinación adecuada, el resto dijo que no por razones que se detallaran en el desarrollo del cuestionario.

### **Pregunta 10**

¿Por qué considera que no existe una adecuada coordinación entre todas las áreas involucradas en el desarrollo de las actividades de la Incubadora?

**Objetivo:** Identificar las razones del porque se considera que no se ha realizado una coordinación adecuada en el desarrollo de las actividades.

*Tabla No. 13*

<b>No se observa el mismo personal apoyando a la coordinación de la incubadora</b>
--

<b>La demanda en la planta procesadora de chocolate es alta</b>
---

**Interpretación:** La única persona que considera que no se ha realizado una coordinación adecuada en el desarrollo de las actividades manifiesta que se debe a que no observa el mismo personal y además la programación para el uso de la planta procesadora no es adecuada.

### Pregunta 11

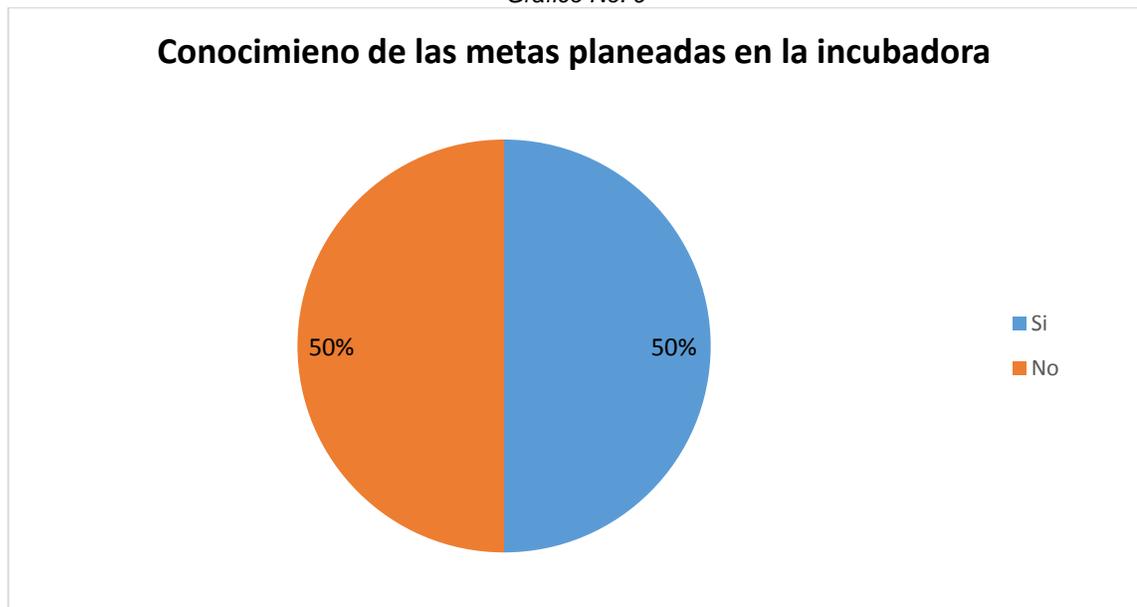
¿Conoce las metas planeadas en la incubadora de empresas?

**Objetivo:** Indagar si el personal profesional de la incubadora conoce las metas planeadas en esta.

Tabla No. 14

Conocimiento de las metas planeadas	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	5	50%
No	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 9



**Interpretación:** La mitad de los encuestados conocen las metas planificadas en la incubadora, las cuales se detallarán en el desarrollo del cuestionario; y el resto no las conoce por lo que se puede denotar una debilidad en los canales de comunicación, ya que ellos expresaron deficiencia en la socialización de información.

### **Pregunta 12**

¿Cuáles son las metas que se planearon en la incubadora?

**Objetivo:** Indagar cuales son las metas que conoce el personal profesional de la incubadora.

*Tabla No. 15*

<b>Metas planteadas</b>	<b>Fr. Absoluta</b>
<b>Creación de 10 MYPES en la agroindustria del cacao.</b>	3
<b>25 planes de negocios</b>	2
<b>Obtener empresas nacionales competitivas en el ámbito de la cacaocultura, generando producto nacional de calidad que pueda involucrarse en el mercado nacional e internacional.</b>	1
<b>Una incubadora de empresas</b>	1

**Interpretación:** Del personal profesional que conocen las metas, todos indicaron más de 1 de las que se plasmaron en el plan de acción del proyecto.

### Pregunta 13

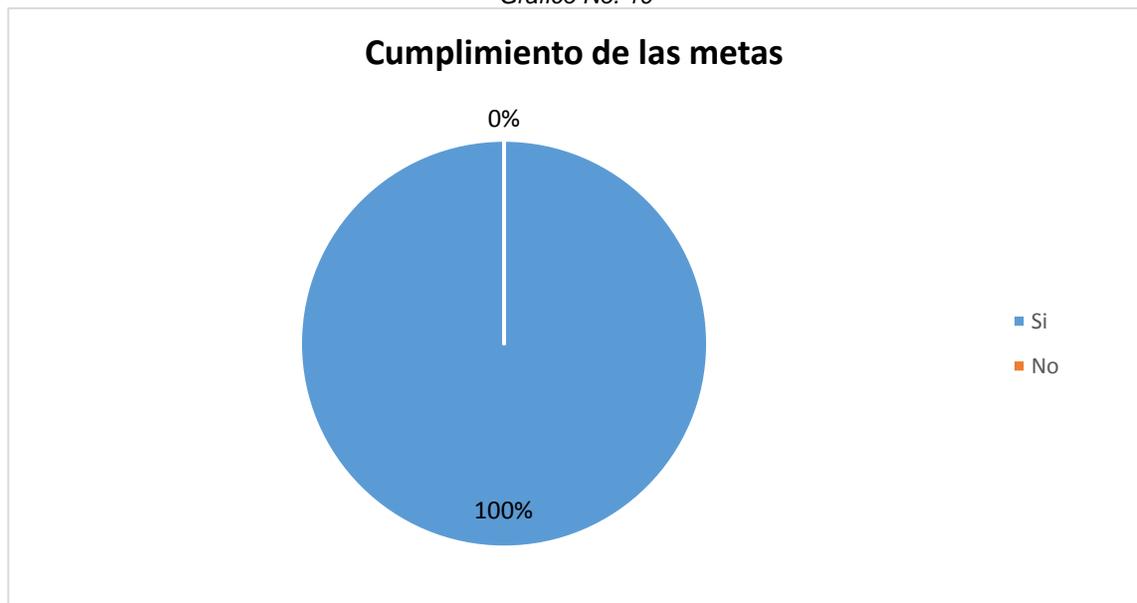
¿Se están cumpliendo las metas planeadas por la incubadora?

**Objetivo:** Identificar si se está cumpliendo con las metas planeadas por la incubadora.

Tabla No. 16

Cumplimiento de las metas	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	5	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 10



**Interpretación:** En el gráfico se observa que se han logrado los objetivos planeados en la incubadora, lo que se sustenta con la opinión por el personal profesional que ha indicado conocerlas las metas.

**Pregunta 14**

¿Cuáles son las razones por las que no se está cumpliendo con las metas planeadas?

**Objetivo:** Conocer las razones por las que no se está cumpliendo con las metas planeadas por la incubadora.

*Tabla No. 17*


**Interpretación:** No se tienen razones que demuestren que no se cumplen las metas ya que la totalidad de los encuestados que las conocen, consideran que la incubadora si las está logrando.

### Pregunta 15

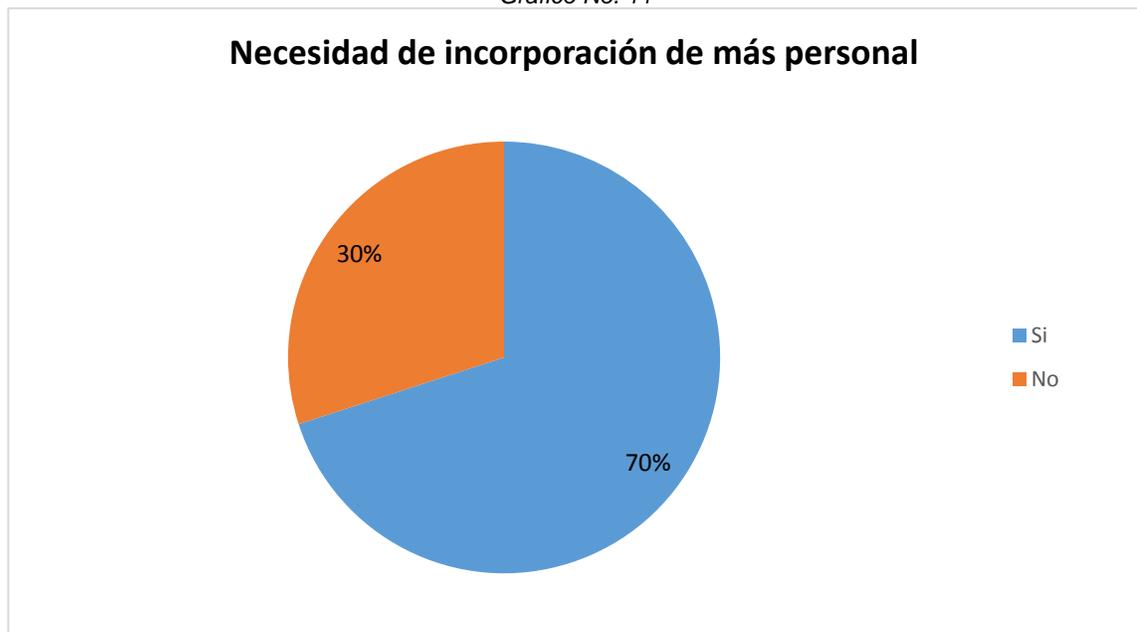
¿Considera que es necesaria la incorporación de más personal profesional que brinde servicios dentro de la incubadora?

**Objetivo:** Identificar la posible falta de recurso humano en la incubadora.

Tabla No. 18

Necesidad de incorporación de más personal	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	7	70%
No	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 11



**Interpretación:** Del total de encuestados, más de la mitad considera que es necesario la incorporación de más personal profesional que brinde servicios en la incubadora por razones que se detallan en el desarrollo del cuestionario.

### **Pregunta 16**

¿Por qué es necesario incorporar más recurso humano que brinde asistencia a la incubadora?

**Objetivo:** Identificar porque es necesario incorporar a más recurso humano en la incubadora.

*Tabla No. 19*

<b>Razones para incorporar más recurso humano</b>	<b>Fr. Absoluta</b>
<b>Porque hay temas que podrían incorporarse o requieren una profesión específica</b>	1
<b>Porque la demanda de emprendedores es alta y sobrepasa al personal.</b>	4
<b>Aumentar personal en base a los resultados obtenidos en periodos pasados y proyecciones futuras.</b>	2

**Interpretación:** De los que consideran que es necesario la incorporación de más personal profesional, es debido a que la demanda de emprendedores que requieren apoyo está en aumento, para mejorar el servicio en proyecciones futuras e incorporar temas específicos para el desarrollo de las MYPES.

### Pregunta 17

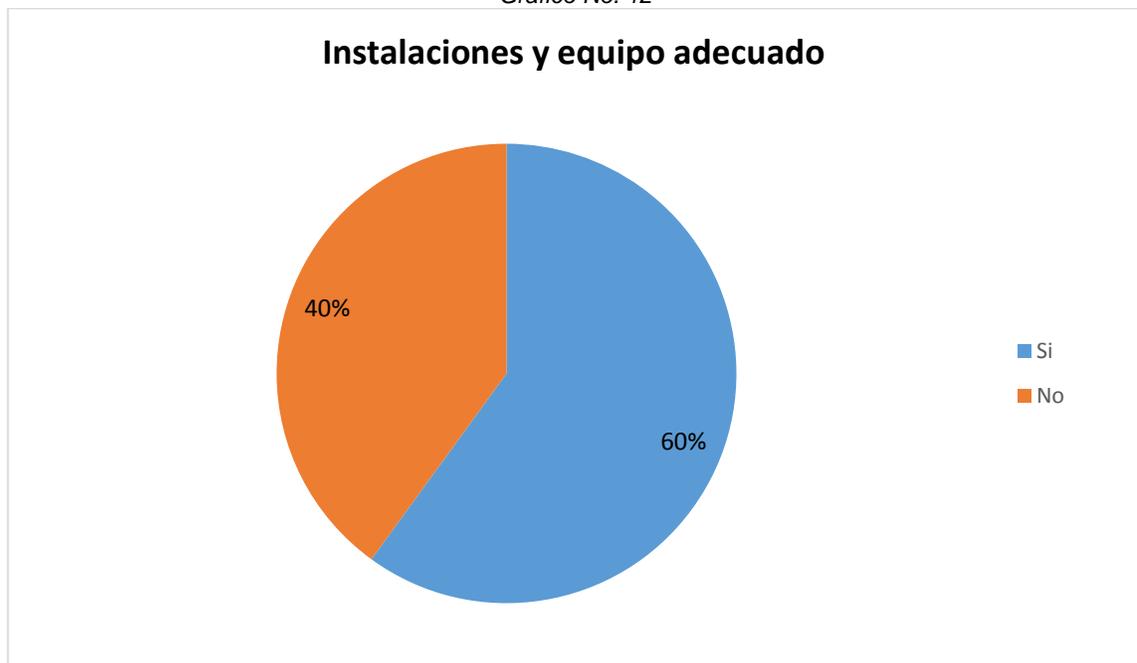
¿Considera que las instalaciones y equipo que utiliza para el desarrollo de las actividades de la incubadora es el adecuado?

**Objetivo:** Identificar la opinión del personal respecto a las instalaciones y equipo que utiliza la incubadora.

Tabla No. 20

Instalaciones y equipo adecuado	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	10	100%

Gráfico No. 12



**Interpretación:** Más de la mitad del personal profesional encuestado considera que las instalaciones y equipo donde se desarrollan las diferentes actividades son adecuadas, y el resto considera que no lo son por las razones que se detallaran en el desarrollo del cuestionario.

### Pregunta 18

¿Por qué identifica que las instalaciones y equipo no son los adecuados?

**Objetivo:** Identificar porque las instalaciones y equipo que utiliza la incubadora no son las adecuadas.

Tabla No. 21

Razones de considerar inadecuada las instalaciones y equipo	Fr. Absoluta
Porque no satisfacen la demanda de producción de los emprendedores.	3
Falta de algún equipo y falta de mantenimiento.	1

*n= 4 representan el total de personal que considera que las instalaciones y equipo no es adecuado.*

**Interpretación:** Del personal que indicó que las instalaciones y equipo no son las adecuadas, manifestó que el equipo de procesamiento no tiene la capacidad para abarcar la demanda del total de emprendedores que procesan el cacao a chocolate, falta de equipo para algunos procesos, y además falta de mantenimiento.

### Pregunta 19

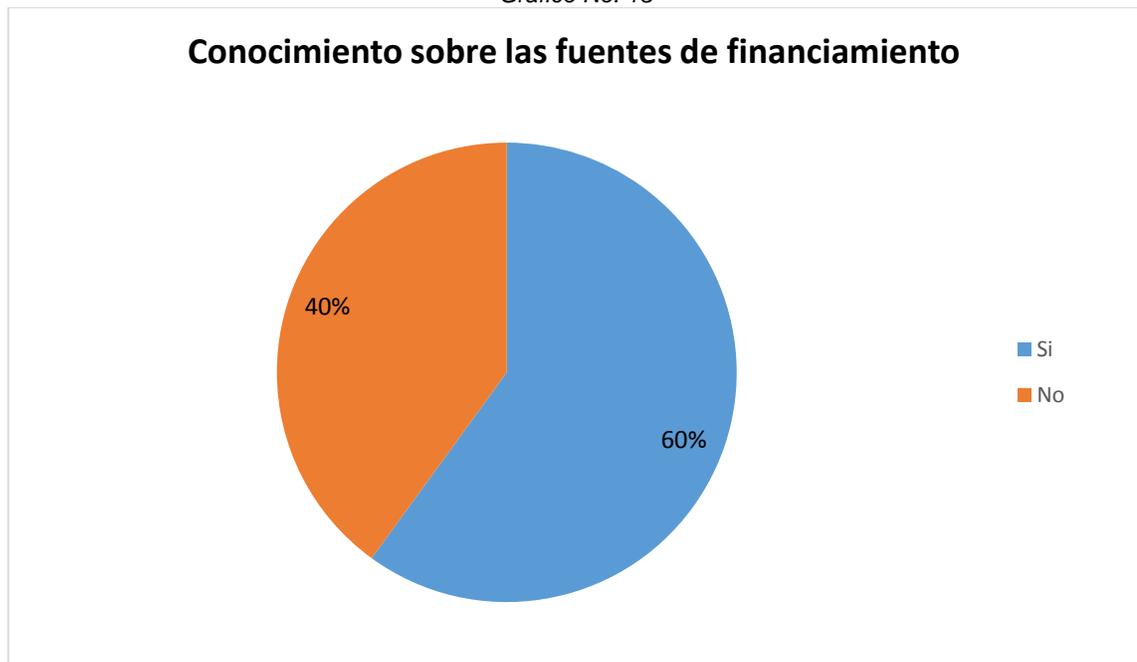
¿Conoce las fuentes de financiamiento para la sostenibilidad de la incubadora?

**Objetivo:** Indagar si el personal conoce sobre las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la incubadora.

Tabla No. 22

Conocimiento de las fuentes de financiamiento	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 13



**Interpretación:** Más de la mitad de los encuestados conocen las fuentes de financiamiento que posee la incubadora para el desarrollo de las actividades, que se detallaran en el desarrollo del cuestionario; sin embargo, el resto no tiene conocimiento alguno de estas.

**Pregunta 20**

¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que usted conoce que aplica la incubadora?

**Objetivo:** Indagar cuales son las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la incubadora.

*Tabla No. 23*

<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Fr. Absoluta</b>
<b>Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA)</b>	<b>6</b>

**Interpretación:** La fuente de financiamiento que posee la incubadora es la del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) que ha permitido el funcionamiento y desarrollo de las actividades, por lo tanto, ninguno identificó la inversión de CENTA.

### Pregunta 21

¿Considera que las fuentes de financiamiento son las adecuadas?

**Objetivo:** Indagar si el personal considera que las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la incubadora son las adecuadas.

Tabla No.24

Fuentes de financiamiento adecuadas	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	5	83%
No	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 14



**Interpretación:** De los encuestados que conocen la fuente de financiamiento, el 83% la considera adecuada ya que ha permitido el funcionamiento de la incubadora y resto no la considera adecuada por razones que se detallan en el desarrollo del cuestionario.

**Pregunta 22**

¿Por qué considera que las fuentes de financiamiento no son las adecuadas?

**Objetivo:** Indagar porque el personal considera que las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la incubadora no son las adecuadas.

*Tabla No. 25*

Porque se agotarán y se perderá la continuidad
--

**Interpretación:** El encuestado que considera que la fuente de financiamiento no es la adecuada es debido a que esta fue asignada por USDA para el proyecto, el cual tiene una fecha límite y se perderá la continuidad de ésta.

### **Pregunta 23**

¿Cuáles considera que serían las fuentes de financiamiento idóneas para un mejor desarrollo de las actividades de la incubadora?

**Objetivo:** Identificar cuáles son las fuentes de financiamiento propuestas de parte del personal profesional. ´

*Tabla No. 26*

<b>A través de ONG´S y establecimiento de alianzas con otras instituciones de gobierno.</b>
<b>Recursos propios</b>
<b>Gubernamental y ONG´S</b>
<b>Cooperación Suiza, Cooperación Italiana, USDA, PROESA y CONAMYPE</b>
<b>Cooperación exterior</b>
<b>GOES y CONAMYPE</b>
<b>Instituciones que trabajen en desarrollo de la cacaocultura</b>
<b>Abstenciones (2)</b>

**Interpretación:** De acuerdo con los encuestados se obtuvo diferentes fuentes de financiamiento que consideran idóneas para el desarrollo de la incubadora especialmente coincidieron que una de ellas son las ONG´S ya que estas apoyan a los emprendedores.

### Pregunta 24

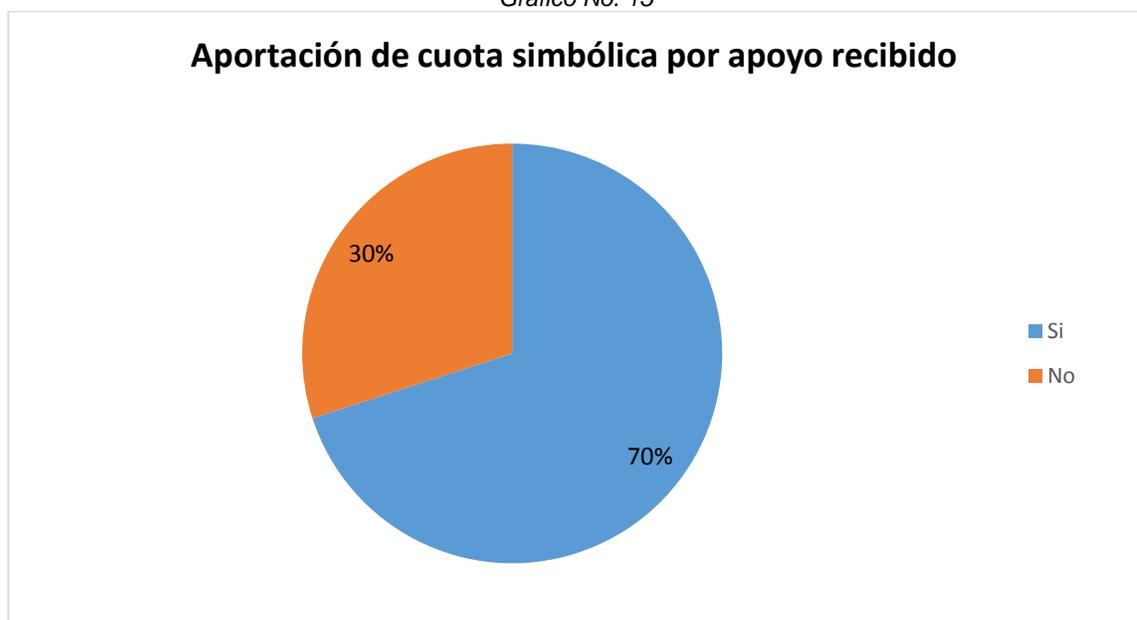
¿Considera adecuado que los beneficiados aporten una cuota simbólica por los servicios recibidos?

**Objetivo:** Conocer la opinión del personal profesional sobre la aportación de una cuota por los servicios recibidos.

Tabla No. 27

Aportación de cuota simbólica	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	7	70%
No	3	30%
<b>Total</b>	10	100%

Gráfico No. 15



**Interpretación:** La mayoría de encuestados consideran que los beneficiados deberían pagar por los servicios recibidos y de esta manera obtener ingresos propios que le permitan seguir desarrollando sus actividades y apoyando a los emprendedores.

### **Pregunta 25**

¿Por qué considera que no se debe cobrar una cuota por el apoyo brindado?

**Objetivo:** Identificar la opinión del personal profesional porque no considera apropiado cobrar por el apoyo brindados a los emprendedores.

*Tabla No. 28*

<b>Son emprendedores los interesados, los cuales buscan fondos para iniciar su propia microempresa</b>
<b>Porque es parte del apoyo a los emprendedores del programa</b>
<b>Habría que evaluar las políticas institucionales o del sector público.</b>

**Interpretación:** El 30% opina que no se debe pagar por los servicios dados por la incubadora, ya que los emprendedores buscan fondos y el apoyo para iniciar sus propias microempresas.

### Pregunta 26

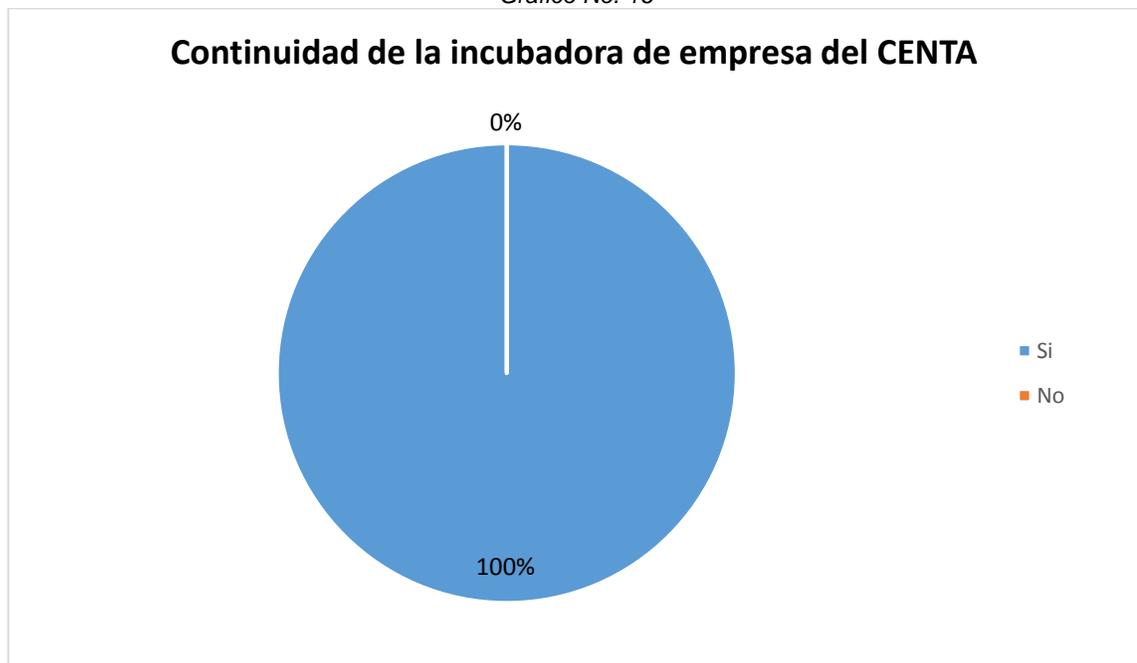
¿Es necesario que la incubadora continúe prestando los servicios a productores y transformadores de cacao?

**Objetivo:** Conocer la opinión del personal profesional sobre la necesidad de continuidad de la incubadora.

Tabla No. 29

Continuidad de la Incubadora	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	10	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	10	100%

Gráfico No. 16



**Interpretación:** El total de los encuestados consideran que la incubadora debe seguir prestando sus servicios para los productores y emprendedores del cacao porque no se tiene otra institución especializada que apoye en este rubro.

**Pregunta 27**

¿Cuáles son los motivos por los cuales no se debe seguir brindando el apoyo de la incubadora?

**Objetivo:** Identificar los motivos por los cuales el personal profesional considera que no es necesario seguir brindando el apoyo de la incubadora.

*Tabla No. 30*


(Fin del cuestionario)

**Interpretación:** En este caso no se tiene motivos que consideren que la incubadora no siga prestando servicios ya que no se obtuvo respuestas.

### Pregunta 28

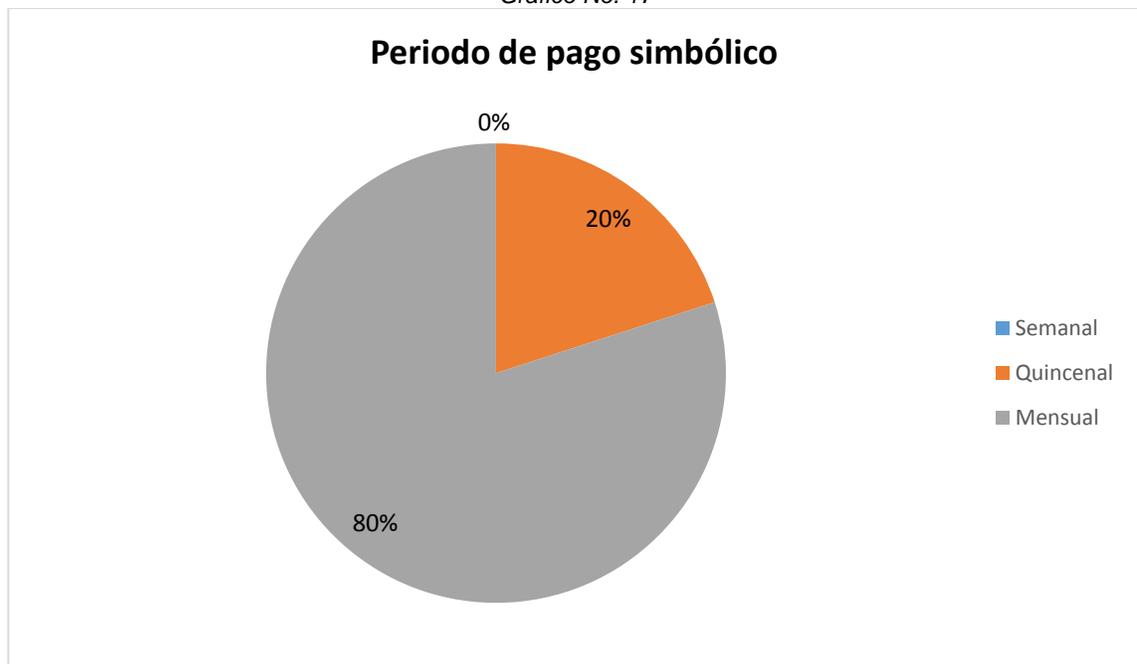
¿Cada cuánto se deberían realizar los talleres impartidos por la incubadora?

**Objetivo:** Saber cada cuanto tiempo se recomienda realizar los talleres impartidos en la incubadora.

Tabla No. 31

Periodo de pago simbólico	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Semanal	0	0%
Quincenal	2	20%
Mensual	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 17



**Interpretación:** De acuerdo con los resultados, la mayoría opina que es apropiado que los beneficiados cancelen mensualmente por los servicios recibidos, y el 20% de los encuestados considera que sea quincenalmente.

### **Anexo 3**

## **Cuestionario dirigido a emprendedores de la Incubadora de Empresas del CENTA**



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



Cuestionario N° \_\_\_\_\_

**Cuestionario dirigido a los EMPRENDEDORES de la Incubadora de  
Empresas**

**Objetivo:** Recopilar información de los emprendedores sobre el funcionamiento administrativo de la incubadora de empresa de CENTA para analizar la situación actual y permita la continuidad de ésta.

**Indicaciones:** Favor lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una X la respuesta que considera la más conveniente según su criterio. Esta información es para fines académicos y de carácter confidencial.

## I. DATOS GENERALES

### Pregunta 1

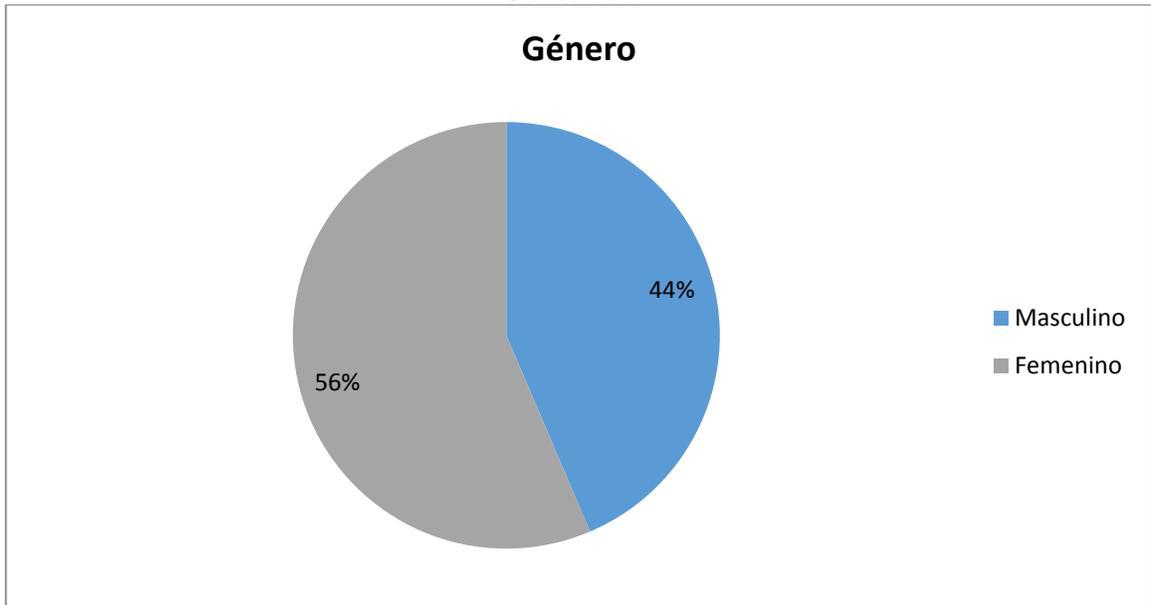
Género

**Objetivo:** Establecer la distribución de género de los emprendedores.

Tabla No. 1

Género	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Masculino	17	44%
Femenino	22	56%
Total	39	100%

Gráfico No. 1



**Interpretación:** Más de la mitad de los emprendedores que forman parte de la Incubadora de Empresas son del género femenino, esto debido a diversas razones como el hecho de que la institución incentiva la participación de las mujeres en la agricultura y estas están aprovechando las oportunidades que se presentan para crecer en el ámbito de los negocios; y el resto del género masculino se dedica a la tarea del cultivo.

## Pregunta 2

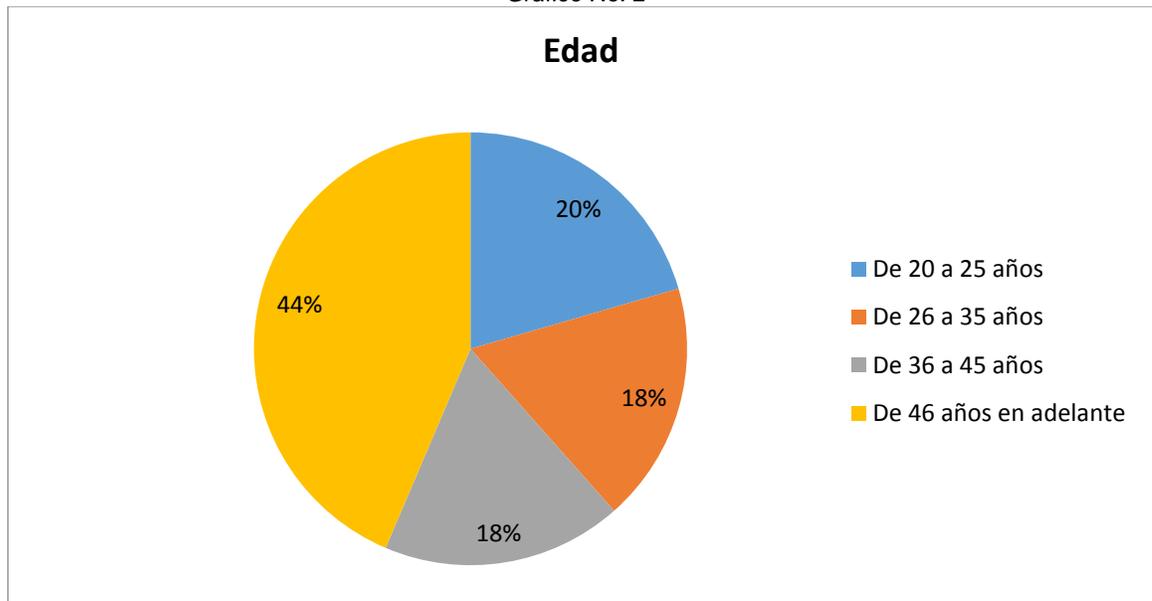
Edad

**Objetivo:** Detallar el rango de edad que poseen los emprendedores.

Tabla No. 2

Edad	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
De 20 a 25 años	8	20%
De 26 a 35 años	7	18%
De 36 a 45 años	7	18%
De 46 en adelante	17	44%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 2



**Interpretación:** Del total de emprendedores cuestionados casi la mitad tiene 46 años o más, el resto oscila entre las edades de 20 a 45 años, lo cual indica que la institución proporciona asistencia técnica sin distinción de edad a los jóvenes y adultos.

**Pregunta 3:**

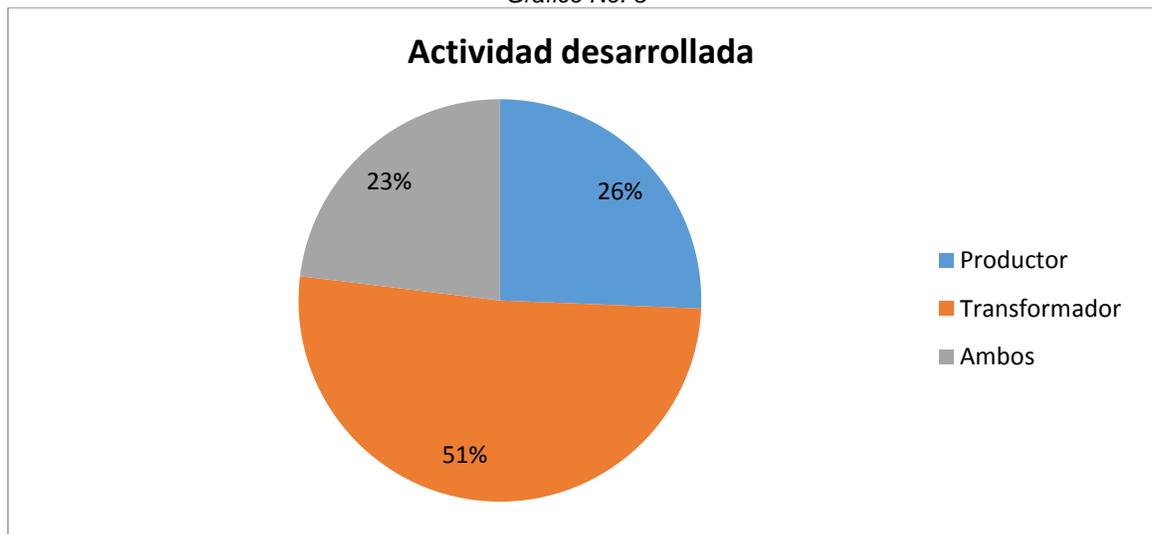
Actividad que desarrolla.

**Objetivo:** Saber la actividad o actividades que desarrolla cada emprendedor.

Tabla No. 3

Actividad que desarrolla	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Productor	10	26%
Transformador	20	51%
Ambos	9	23%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 3



**Interpretación:** Se observa que más de la mitad de los emprendedores son transformadores, mientras que en segundo lugar se encuentran los que son productores y en tercer lugar los que producen y transforman el cacao a chocolate, y que la actividad que desarrollan, les genera mayor provecho al apoyo de capacitaciones, asistencia técnica y asesoría empresarial.

#### Pregunta 4

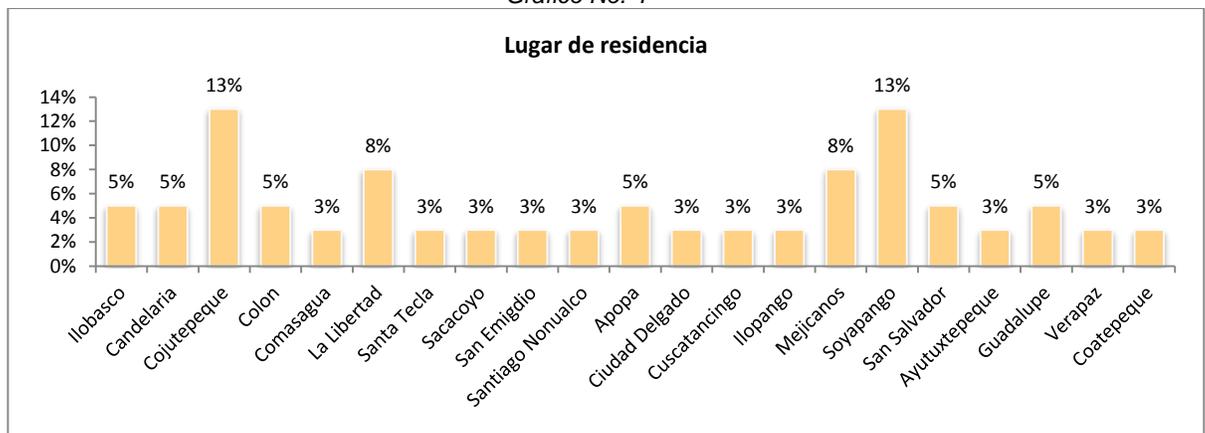
Lugar de residencia

**Objetivo:** Identificar el lugar de residencia de los emprendedores que forman parte de la incubadora de empresas.

Tabla No. 4

Departamento	Municipio	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
<b>Cabañas (5%)</b>	Ilobasco	2	5%
	Candelaria	2	5%
<b>Cuscatlán (18%)</b>	Cojutepeque	5	13%
	Colon	2	5%
<b>La Libertad (21%)</b>	Comasagua	1	3%
	La Libertad	3	8%
	Santa Tecla	1	3%
	Sacacoyo	1	3%
<b>La Paz (5%)</b>	San Emigdio	1	3%
	Santiago Nonualco	1	3%
<b>San Salvador (41%)</b>	Apopa	2	5%
	Ciudad Delgado	1	3%
	Cuscatancingo	1	3%
	Ilopango	1	3%
	Mejicanos	3	8%
	Soyapango	5	13%
	San Salvador	2	5%
	Ayutuxtepeque	1	3%
<b>San Vicente (8%)</b>	Guadalupe	2	5%
	Verapaz	1	3%
<b>Santa Ana (3%)</b>	Coatepeque	1	3%
<b>Total</b>		39	100%

Gráfico No. 4



**Interpretación:** Del total de emprendedores cuestionados, la mayoría reside en los municipios del departamento de San Salvador y un mínimo porcentaje en los municipios de los departamentos de Cuscatlán, La Libertad, La Paz, Cabañas, San Vicente y Santa Ana.

### Pregunta 5

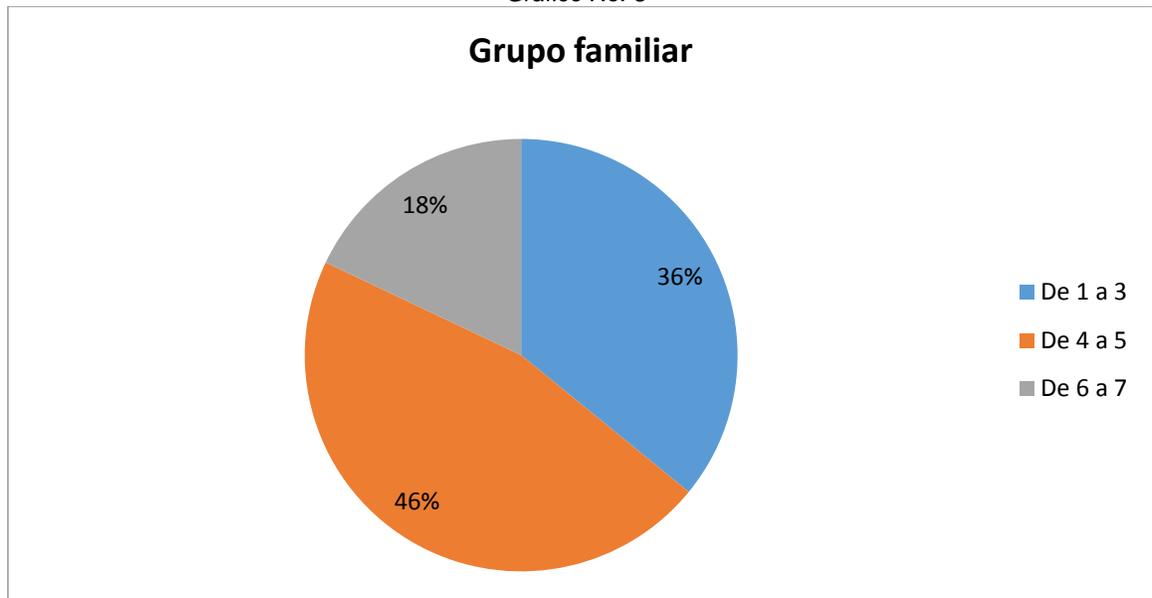
¿Cuántos miembros integran su grupo familiar?

**Objetivo:** Identificar los miembros que conforman el grupo familiar de los emprendedores.

Tabla No. 5

Miembros del grupo familiar	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
De 1 a 3	14	36%
De 4 a 5	18	46%
De 6 a mas	7	18%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 5



**Interpretación:** En primer plano las familias de los emprendedores están formadas de 1 a 5 personas, en segundo plano se encuentran las formadas de 6 a más, lo que evidencia el alcance del proyecto con respecto al número de personas beneficiadas.

## II. CONTENIDO

### Pregunta 1

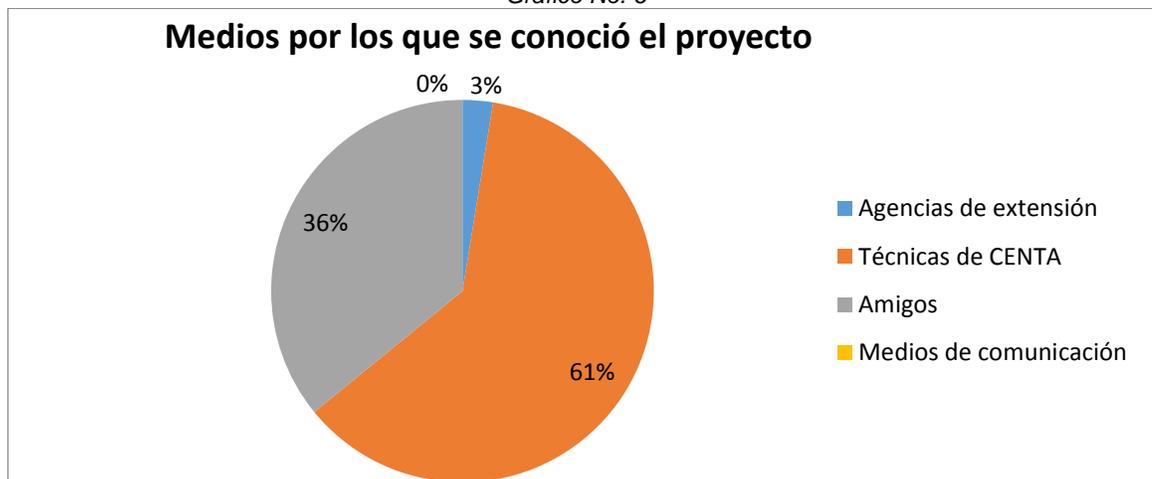
¿Cuál fue el medio por el que se enteró del proyecto de la incubadora de empresa?

**Objetivo:** Identificar los medios por los cuales los emprendedores se enteraron del proyecto de la incubadora de empresa de CENTA.

Tabla No. 6

Medio por el que se conoció el proyecto	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Agencias de extensión	1	3%
Técnicos de CENTA	24	61%
Amigos	14	36%
Medios de comunicación	0	0%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 6



**Interpretación:** En primer plano los emprendedores se enteraron del proyecto de Incubadora de Empresas a través de los técnicos del CENTA, en segundo por medio de amigos/as que ya pertenecían al proyecto, y el tercero por las agencias de extensión y ningún emprendedor señaló que se enteró por medio de comunicación, es decir que este proyecto es difundido por las personas que están involucradas en él y escasamente se utilizan los medios de comunicación masiva.

## Pregunta 2

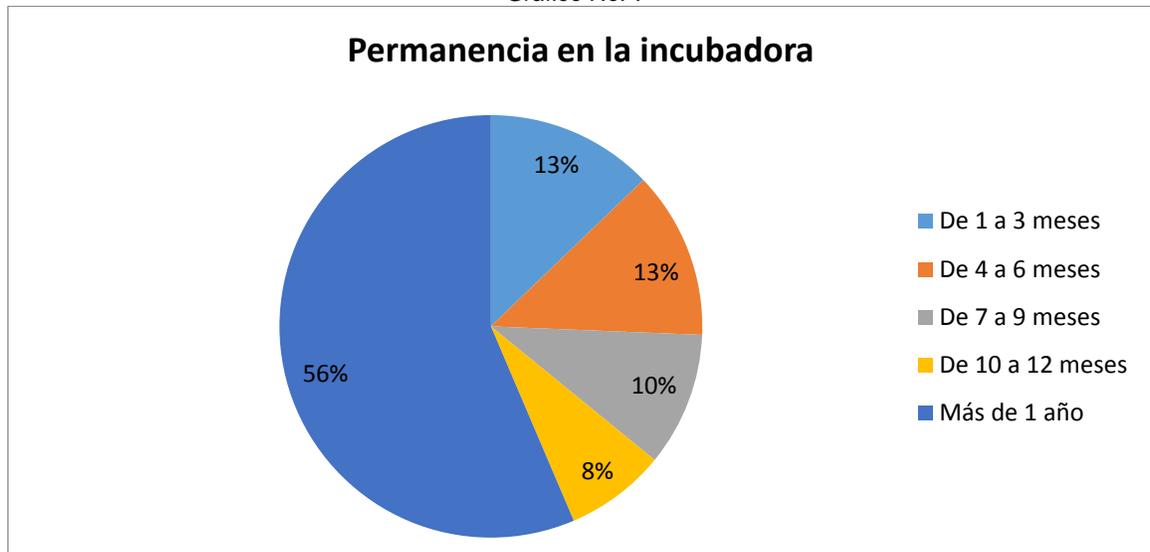
¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer en la incubadora?

**Objetivo:** Identificar el tiempo en que los emprendedores han formado parte de la incubadora.

Tabla No. 7

Permanencia en la incubadora	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
De 1 a 3 meses	5	13%
De 4 a 6 meses	5	13%
De 7 a 9 meses	4	10%
De 10 a 12 meses	3	8%
Más de 1 año	22	56%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 7



**Interpretación:** Más de la mitad de los emprendedores han formado parte de la incubadora desde su funcionamiento por lo que han realizado todo el proceso, y el resto han formado parte desde el inicio hasta un año, lo que indica que los beneficiados han aprovechado el proceso de aprendizaje del apoyo que brinda la institución por medio de la incubadora de empresas.

### Pregunta 3

¿Qué beneficios recibe de la incubadora de empresa del CENTA? (Puede seleccionar más de 1 opción)

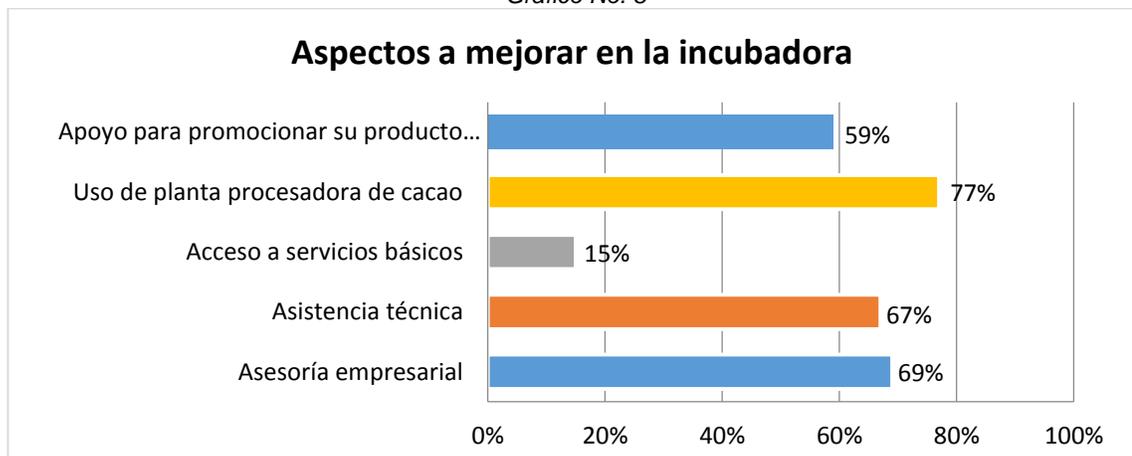
**Objetivo:** Detallar los beneficios recibidos por los emprendedores para evaluar e incorporarlos en el plan estratégico.

Tabla No. 8

Aspectos por mejorar en la incubadora	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Asesoría empresarial	27	69%
Asistencia técnica	26	67%
Acceso a servicios básicos dentro de la institución	6	15%
Uso de planta procesadora de cacao	30	77%
Apoyo para promocionar su producto en ferias	23	59%
<b>Total</b>	-	-

n=39

Gráfico No. 8



**Interpretación:** De todos los beneficios brindados por la incubadora los de mayor representatividad son el uso de la planta procesadora de cacao, asesoría empresarial y asistencia técnica y en menor el apoyo en la promoción de productos en ferias, solo una mínima cantidad identifica que tiene acceso a servicios básicos dentro de la institución, lo que demuestra el apoyo que la institución proporciona.

#### Pregunta 4

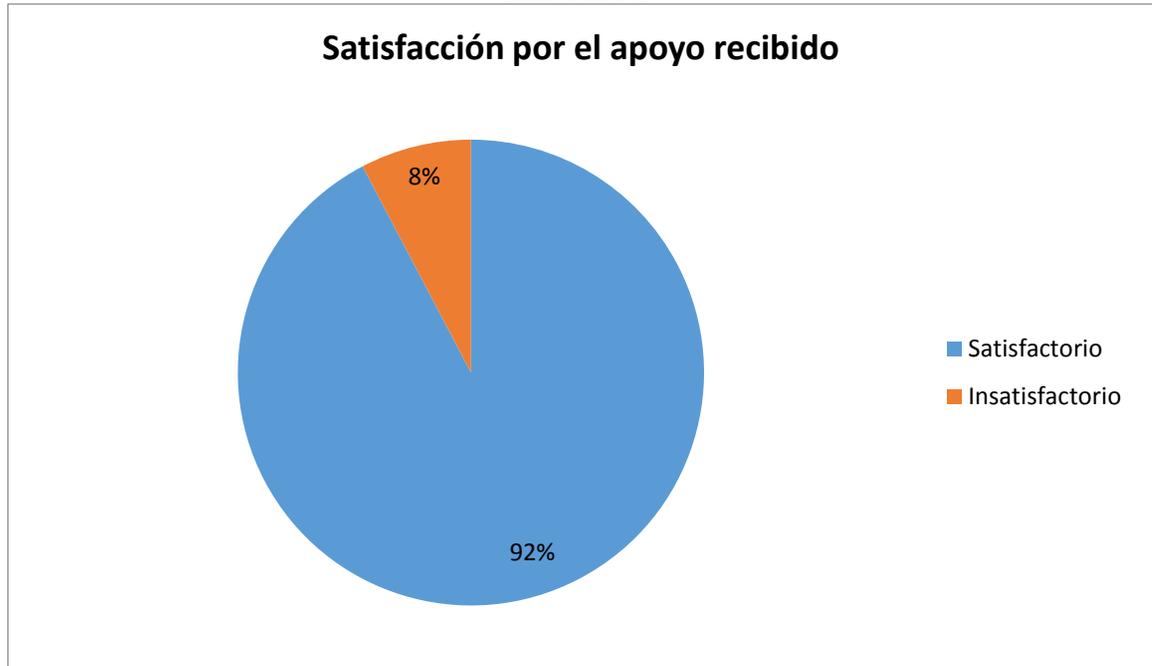
¿Cómo considera que ha sido el apoyo recibido a través de la incubadora?

**Objetivo:** Saber si los emprendedores están satisfechos o insatisfechos sobre los beneficios obtenidos a través de la incubadora de empresa.

Tabla No. 9

Satisfacción por el apoyo recibido	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Satisfactorio	36	92%
Insatisfactorio	3	8%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 9



**Interpretación:** La mayoría de los emprendedores que se encuentran participando, manifestaron estar satisfechos por los beneficios obtenidos de la incubadora de empresas, y el resto manifestó no estar satisfecho, lo que indica que el desarrollo del proyecto es efectivo y sin descartar que existan personas inconformes.

### Pregunta 5

¿Cuáles son las razones de estar satisfecho? (Seleccione más de 1)

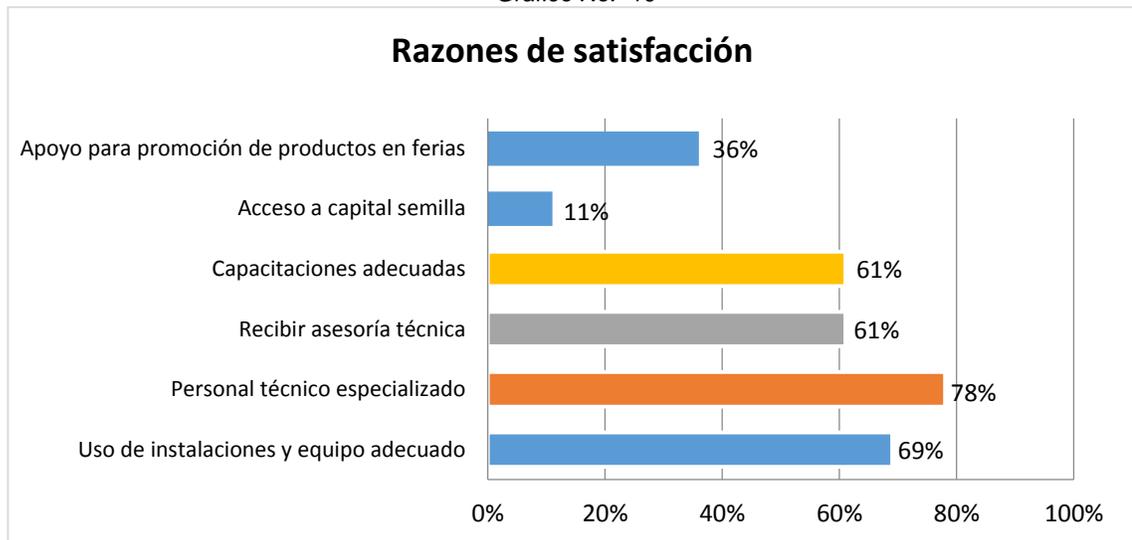
**Objetivo:** Enlistar las razones por la que los emprendedores están satisfechos.

Tabla No. 10

Razones de satisfacción	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Uso de instalaciones y equipo adecuado	25	69%
Personal técnico especializado en la cadena de valor de cacao	28	78%
Recibir asesoría técnica	22	61%
Capacitaciones adecuadas	22	61%
Acceso a capital semilla	4	11%
Apoyo para promocionar su producto en ferias	13	36%
<b>Total</b>	-	-

*n= 36 que representa la cantidad de emprendedores satisfechos*

Gráfico No. 10



**Interpretación:** La mayor razón de satisfacción respecto a los beneficios recibidos, es que cuenta con técnicos especializados, la segunda el acceso a las instalaciones y equipo idóneo, la tercera recibir asistencia técnica y capacitaciones adecuadas, y por último el apoyo para promocionar productos en ferias y el acceso a capital semilla, por lo tanto, se evidencia que es un proyecto completo en la cadena de valor del cacao.

### Pregunta 6

¿Cuáles son los motivos de su insatisfacción por el apoyo recibido? (seleccione más de 1)

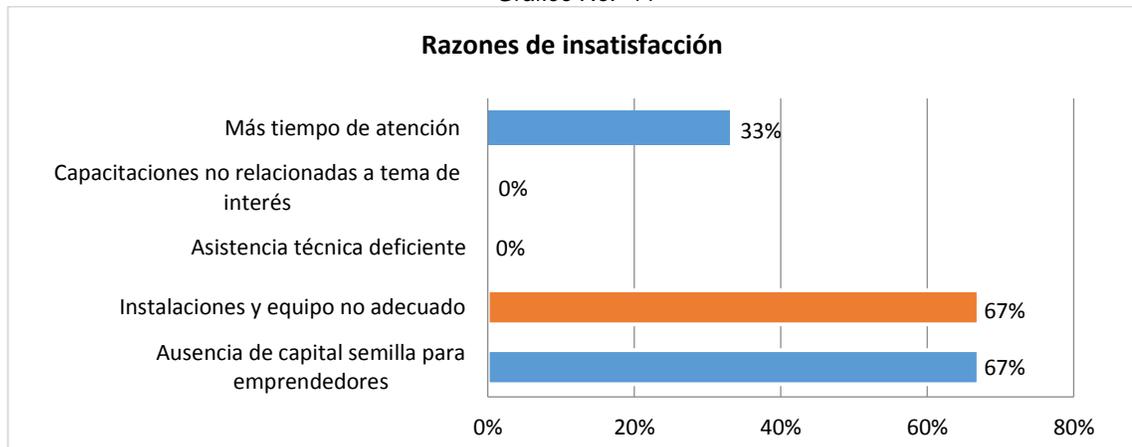
**Objetivo:** Identificar los motivos del porque los emprendedores no están satisfechos.

Tabla No. 11

Razones de insatisfacción	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Ausencia de capital semilla para emprendedores	2	67%
Instalaciones y equipo no adecuado	2	67%
Asistencia técnica deficiente	0	0%
Capacitaciones no relacionadas a tema de interés	0	0%
Más tiempo de atención	1	33%
<b>Total</b>	-	-

*n= 3 que representa la cantidad de emprendedores insatisfechos*

Gráfico No. 11



**Interpretación:** Del 8% que manifestó no estar satisfecho por los beneficios recibidos, las principales razones son la ausencia de capital semilla para emprendedores y las instalaciones y equipo no adecuado; además de la necesidad de más tiempo de atención, es decir que la asistencia técnica y las capacitaciones han sido desarrolladas adecuadamente; se tiene un leve desagrado en el desarrollo del proyecto por las razones antes mencionadas.

### Pregunta 7

¿Cuáles son las oportunidades con las que cuenta la incubadora? (seleccione más de 1)

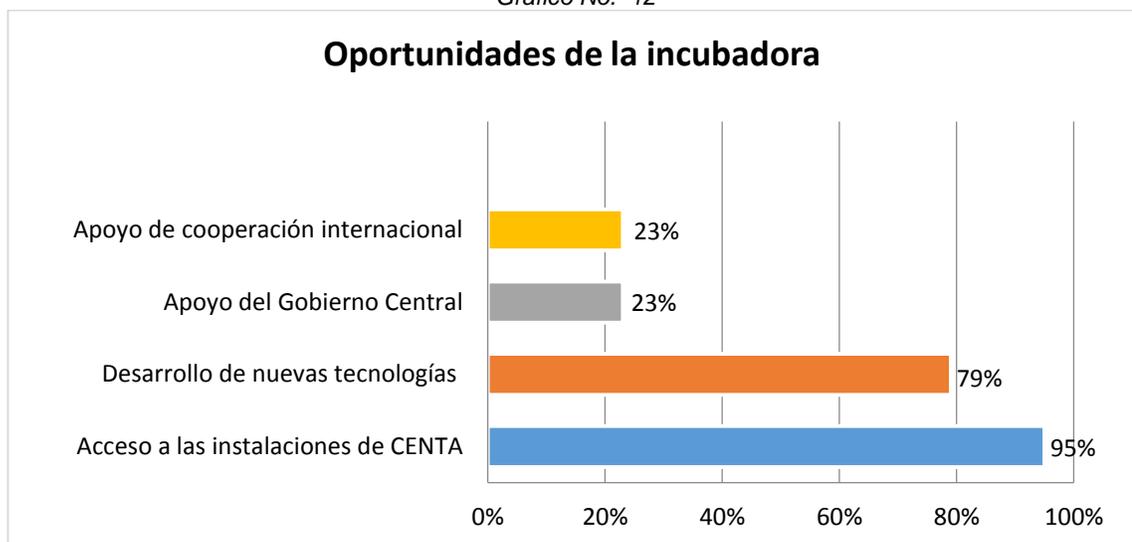
**Objetivo:** Identificar las oportunidades con la que cuenta la incubadora.

Tabla No.12

Oportunidades de la incubadora	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Acceso a las instalaciones de CENTA	37	95%
Desarrollo de nuevas tecnologías	31	79%
Apoyo del Gobierno Central	9	23%
Apoyo de cooperación internacional	9	23%
<b>Total</b>	-	-

n= 39

Gráfico No. 12



**Interpretación:** De acuerdo con los resultados obtenidos, la principal oportunidad para la incubadora de empresas es el acceso a las instalaciones del CENTA, seguidamente el desarrollo de nuevas tecnologías y finalmente el apoyo del Gobierno Central y de la cooperación internacional; es decir que la incubadora cuenta con las oportunidades necesarias.

### Pregunta 8

¿Qué factores considera que amenazan la continuidad del apoyo hacia los emprendedores? (Seleccione más de 1)

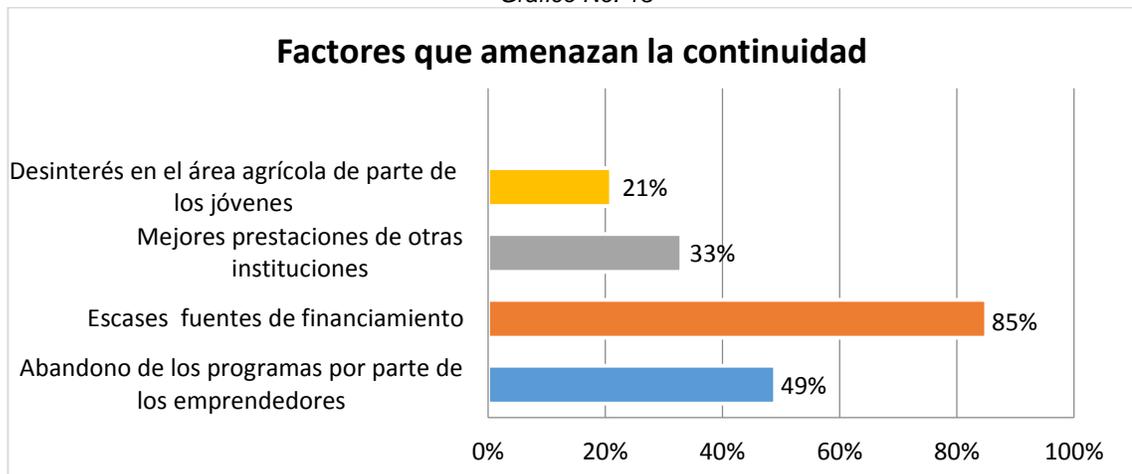
**Objetivo:** Conocer los factores que amenazan la continuidad de la incubadora.

Tabla No. 13

Factores que amenazan la continuidad	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Abandono de los programas de apoyo a la microempresa por parte de los emprendedores	19	49%
Escasas fuentes de financiamiento	33	85%
Mejores prestaciones por parte de otras instituciones que apoyan a emprendedores	13	33%
Desinterés en el área agrícola de parte de los jóvenes	8	21%
Total	-	-

$n= 39$

Gráfico No. 13



**Interpretación:** Los emprendedores identifican como mayor amenaza la escasez de fuentes de financiamiento, seguido por el abandono de los programas de apoyo a la microempresa por parte de los emprendedores, posteriormente mejores prestaciones de otras instituciones y el desinterés en el área agrícola de parte de los jóvenes; por lo tanto, se deberán identificar nuevas fuentes de financiamiento para la continuidad de la incubadora.

### Pregunta 9

¿Qué aspectos sugiere que se deben mejorar en la incubadora? (Seleccione más de 1)

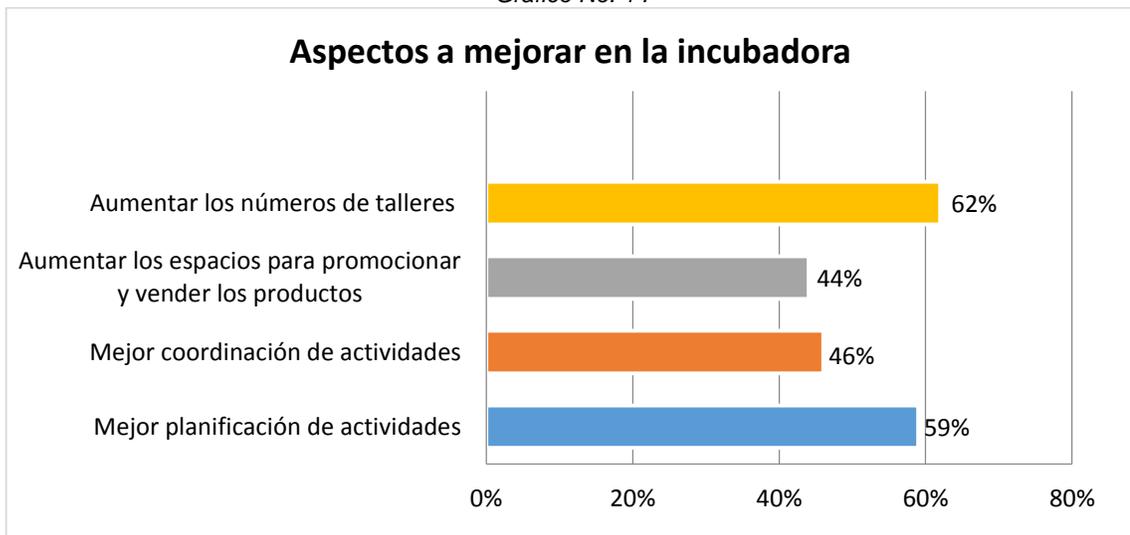
**Objetivo:** Verificar los aspectos que sugieren los emprendedores para mejorar en la incubadora.

Tabla No. 14

Aspectos a mejorar en la incubadora	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Mejor planificación de actividades	23	59%
Mejor coordinación de actividades	18	46%
Aumentar los espacios para promocionar y vender los productos	17	44%
Aumentar el número de talleres	24	62%
<b>Total</b>	-	-

$n= 39$

Gráfico No. 14



**Interpretación:** Los aspectos que los emprendedores sugieren mejorar en la incubadora en primer plano es aumentar el número de talleres y mejorar la planificación de las actividades, además mejorar la coordinación de y aumentar el espacio para promocionar productos; por lo tanto, se deben incorporar más aspectos administrativos para mejorar los servicios.

### Pregunta 10

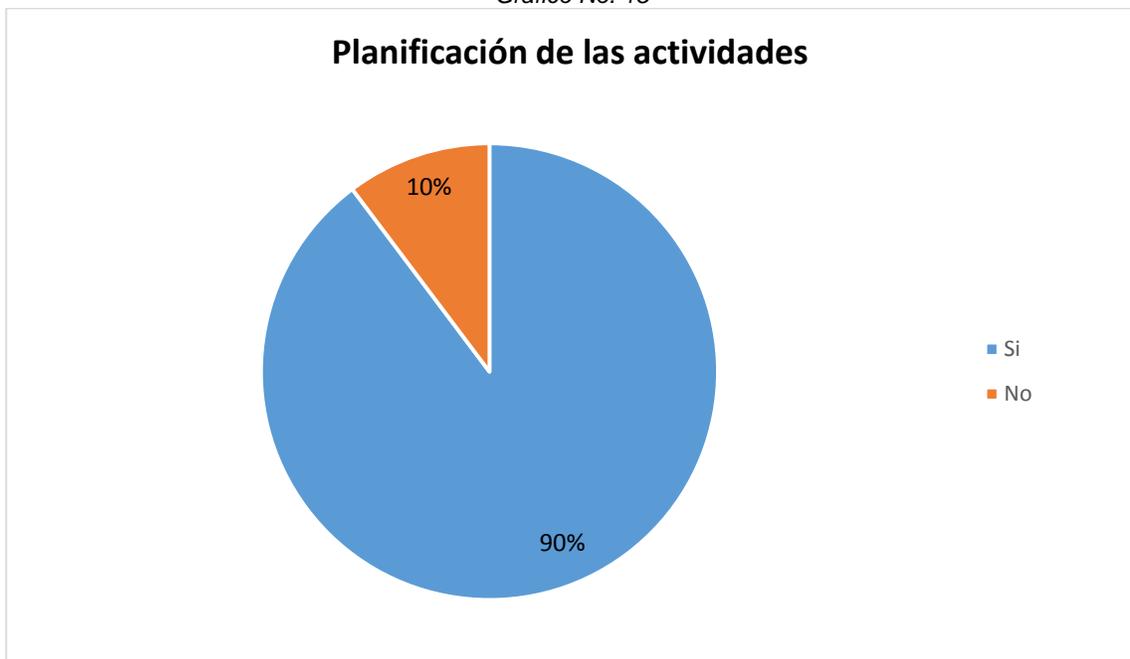
¿Considera que las actividades realizadas por la incubadora han sido planificadas?

**Objetivo:** Saber si los emprendedores consideran que la incubadora utiliza adecuadamente el proceso administrativo.

Tabla No. 15

Planificación de las actividades	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	35	90%
No	4	10%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 15



**Interpretación:** La mayoría de los emprendedores considera que en la incubadora se utiliza adecuadamente el proceso administrativo ya que las actividades realizadas han sido planificadas, un mínimo porcentaje manifiesta que no han sido planificadas.

### Pregunta 11

¿Por qué considera que la incubadora no planea las actividades?

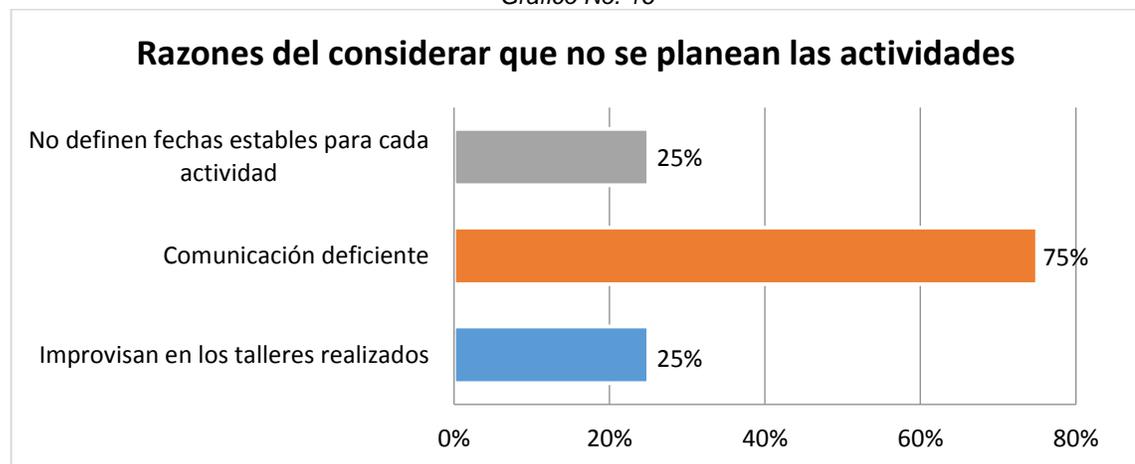
**Objetivo:** Identificar las razones por las que los emprendedores consideran que no se planean las actividades en la incubadora.

Tabla No. 16

Razones de no planear las actividades	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Improvisan en los talleres realizados	1	25%
Comunicación deficiente	3	75%
No definen fechas estables para cada actividad	1	25%
<b>Total</b>	-	-

*n= 4 representa la cantidad de emprendedores que consideran que en la incubadora no se planean las actividades*

Gráfico No. 16



**Interpretación:** Del 10% de emprendedores que consideran que las actividades no han sido planeadas manifiestan que es debido a una comunicación deficiente, seguidamente porque no se definen fechas estables para cada actividad y en último lugar han observado improvisación en los talleres realizados, es decir que en algunas ocasiones no tiene comunicación efectiva.

### Pregunta 12

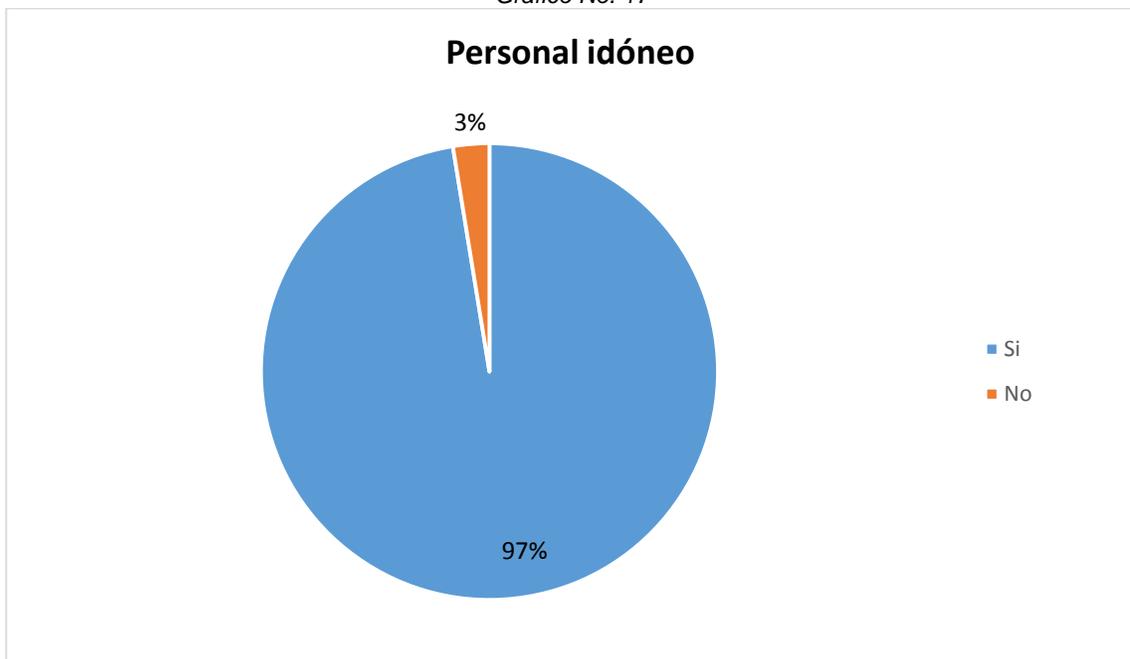
¿Considera que las actividades planeadas por el personal profesional de la incubadora han sido idóneas para ejecutarlas?

**Objetivo:** Saber si el personal profesional de la incubadora ha sido idóneo para ejecutar las actividades.

Tabla No. 17

Personal idóneo	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	38	97%
No	1	3%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 17



**Interpretación:** La mayoría de los emprendedores consideran que el personal profesional ha sido idóneo para ejecutar las actividades planeadas, mientras que un 3% considera que no lo ha sido, con lo que se evidencia que la incubadora posee al personal adecuado.

### Pregunta 13

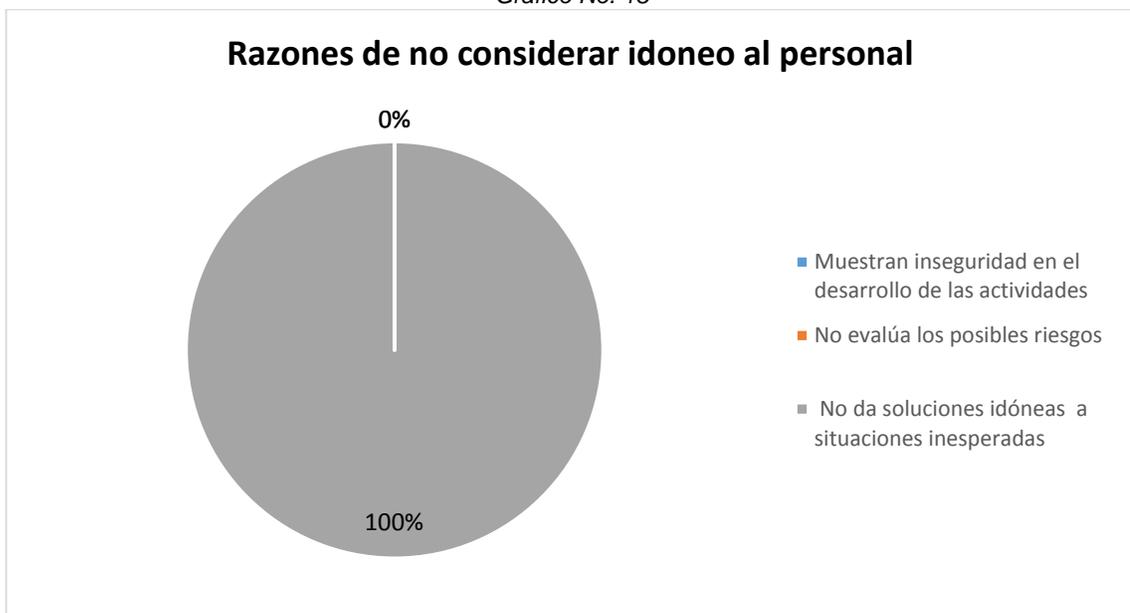
¿Por qué considera que los empleados de la incubadora no son idóneos para ejecutar las actividades?

**Objetivo:** Indagar los motivos del porque no consideran idóneos a los empleados de la incubadora para realizar las actividades.

Tabla No. 18

Razones de no considerar idóneo al personal	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Muestran inseguridad en el desarrollo de las actividades	0	0%
No evalúa los posibles riesgos	0	0%
No da soluciones idóneas a situaciones inesperadas	1	100%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 18



**Interpretación:** Solo un emprendedor considera que las actividades no han sido ejecutadas por las personas, debido a que en alguna ocasión no se le dio solución idónea a una situación inesperada.

#### Pregunta 14

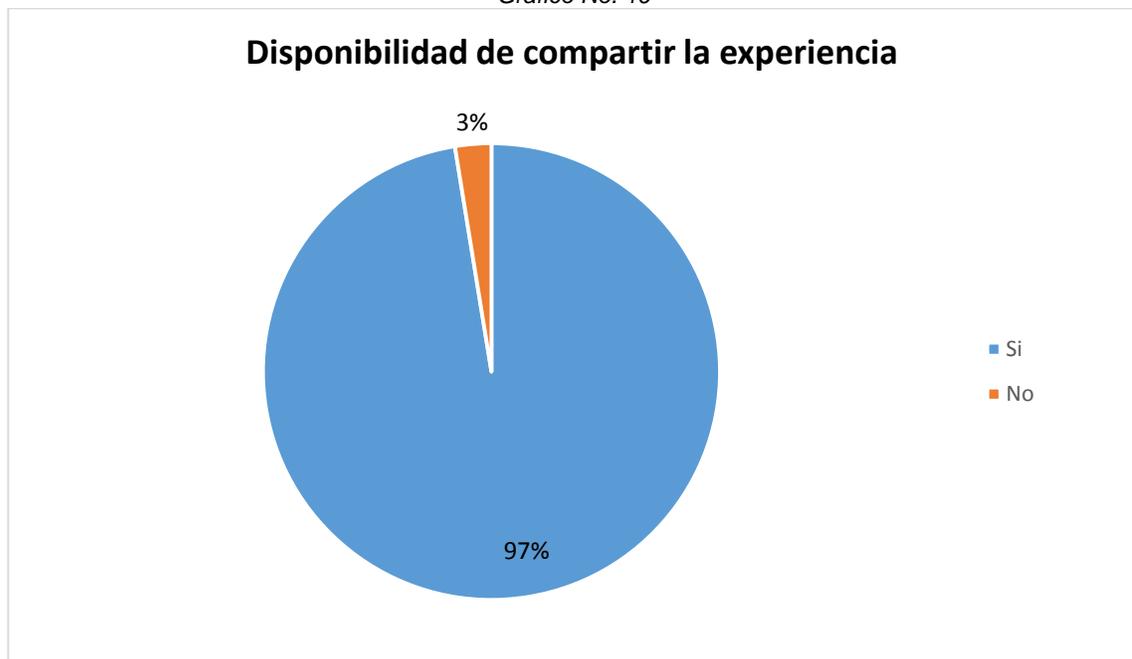
Según su experiencia en la incubadora ¿Estaría dispuesto a motivar a otros emprendedores a formar parte de este proyecto?

**Objetivo:** Identificar si los emprendedores estuviesen dispuestos a motivar a nuevos aspirantes a ser parte de la incubadora.

Tabla No. 19

Disponibilidad de compartir la experiencia	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	38	97%
No	1	3%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 19



**Interpretación:** La mayoría de los emprendedores manifiesta que, si estuviese dispuesto a motivar a nuevos aspirantes a formar parte de la incubadora, esto es debido a que se encuentran satisfechos con el apoyo recibido, un 3% manifiesta que no está dispuesto a compartir la experiencia.

### Pregunta 15

¿De qué manera motivaría a los emprendedores a ser parte de la incubadora?

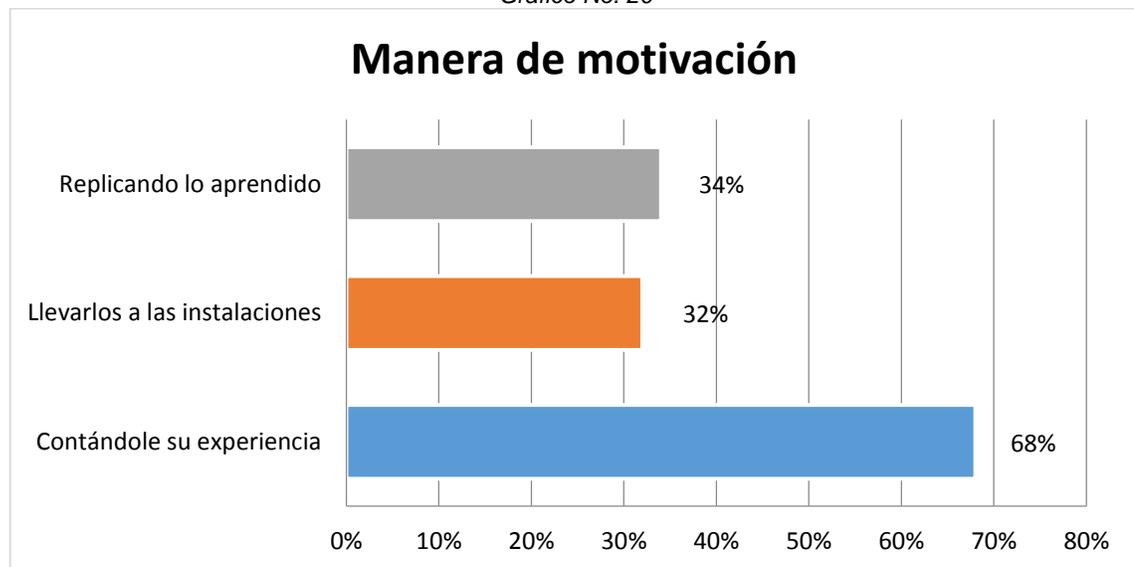
**Objetivo:** Identificar de qué manera motivarían a más emprendedores para ser parte de la incubadora.

Tabla No. 20

Manera de motivación	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Contándole su experiencia	26	68%
Llevarlos a las instalaciones	12	32%
Replicando lo aprendido	13	34%
<b>Total</b>	-	-

*n= 38 que representa la cantidad de emprendedores que motivarían a formar parte de la incubadora*

Gráfico No. 20



**Interpretación:** Más de la mitad de los encuestados manifiestan que motivarían a los aspirantes a la incubadora de empresas contándoles la experiencia vivida, el resto lo haría replicando lo aprendido y llevándolos a las instalaciones; por lo que los emprendedores serían actores claves para la incorporación de nuevos miembros.

### Pregunta 16

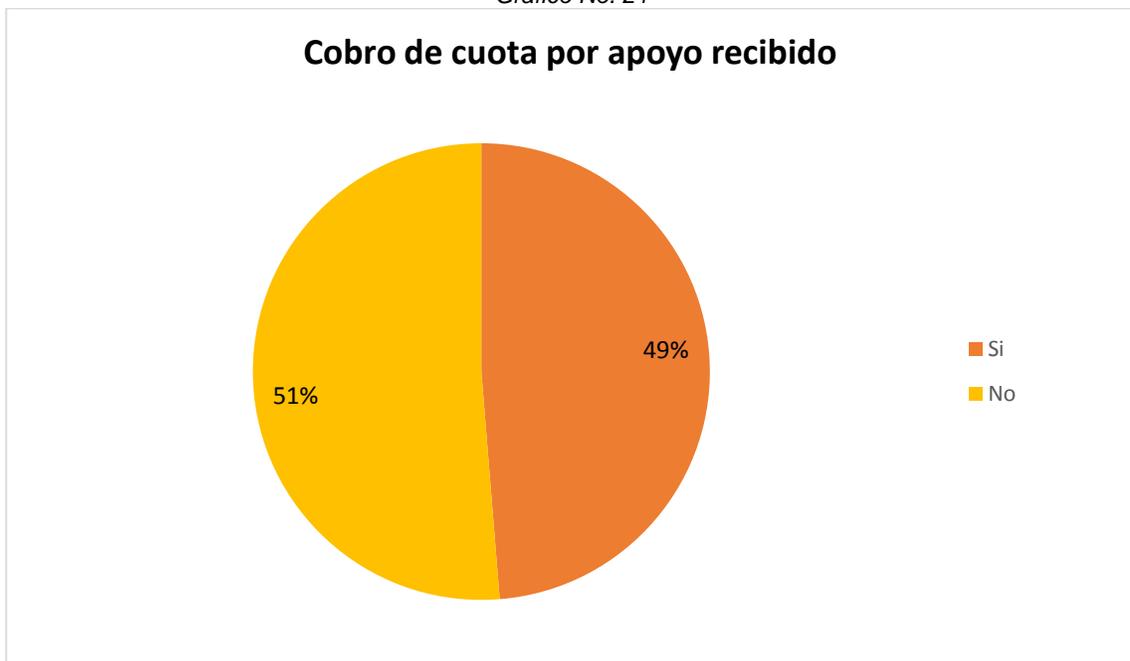
Para la mejora del apoyo proporcionado por la incubadora ¿Considera que se debería aplicar una cuota?

**Objetivo:** Evaluar la disponibilidad de los emprendedores de pagar por los beneficios que brinda la incubadora.

Tabla No. 21

Cobro de cuota por apoyo recibido	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	19	49%
No	20	51%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 21



**Interpretación:** Más de la mitad de los emprendedores considera que no se debería cobrar una cuota mínima por el apoyo recibido y para la mejora de los servicios de esta por razones que se detallara en el desarrollo del cuestionario, el resto considera que, si se debiese cobrar, debido a que la diferencia de los resultado obtenidos es mínimo, se dificulta a la institución la toma de esta decisión.

### Pregunta 17

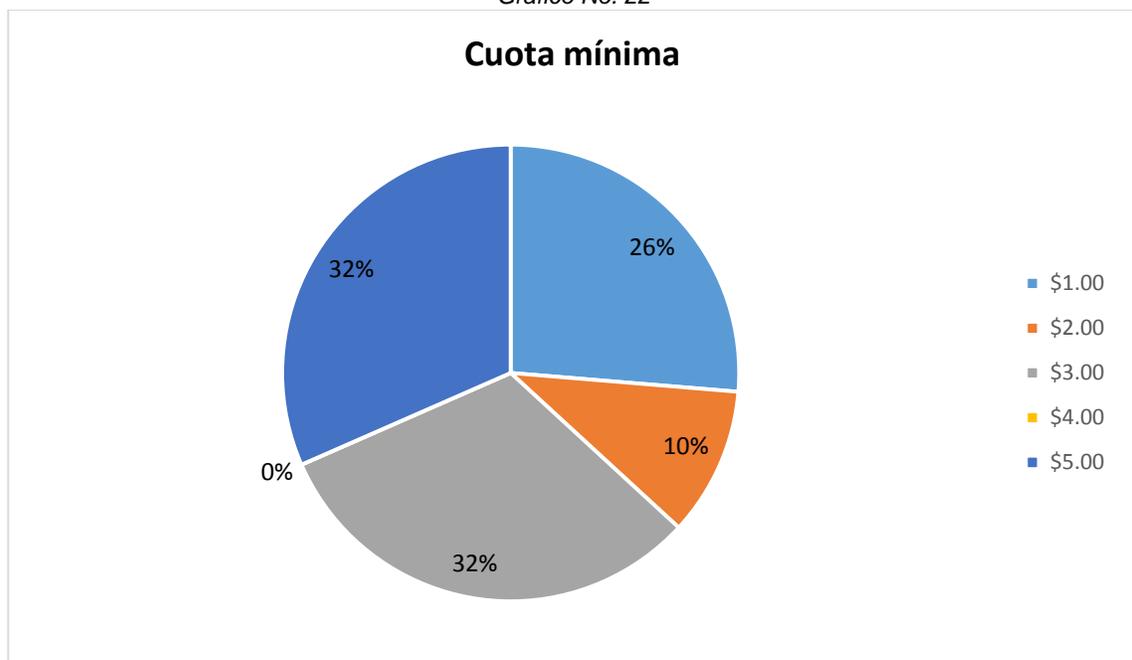
¿Cuánto considera el monto?

**Objetivo:** Cuantificar la cuota que consideran adecuada que paguen los emprendedores.

Tabla No. 22

Cuota mínima	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
\$1.00	5	26%
\$2.00	2	11%
\$3.00	6	32%
\$4.00	0	0%
\$5.00	6	32%
<b>Total</b>	19	100%

Gráfico No. 22



**Interpretación:** De los emprendedores que consideran adecuado cobrar una cuota mínima, se encuentra en primer plano las aportaciones de \$3.00 y \$5.00 en seguidamente las de \$1.00 y finalmente las de \$2.00 por lo que, de tomarse la decisión de establecer una cuota, los emprendedores han valorado que el monto oscilaría entre \$1.00 a \$3.00 por el apoyo recibido.

### Pregunta 18

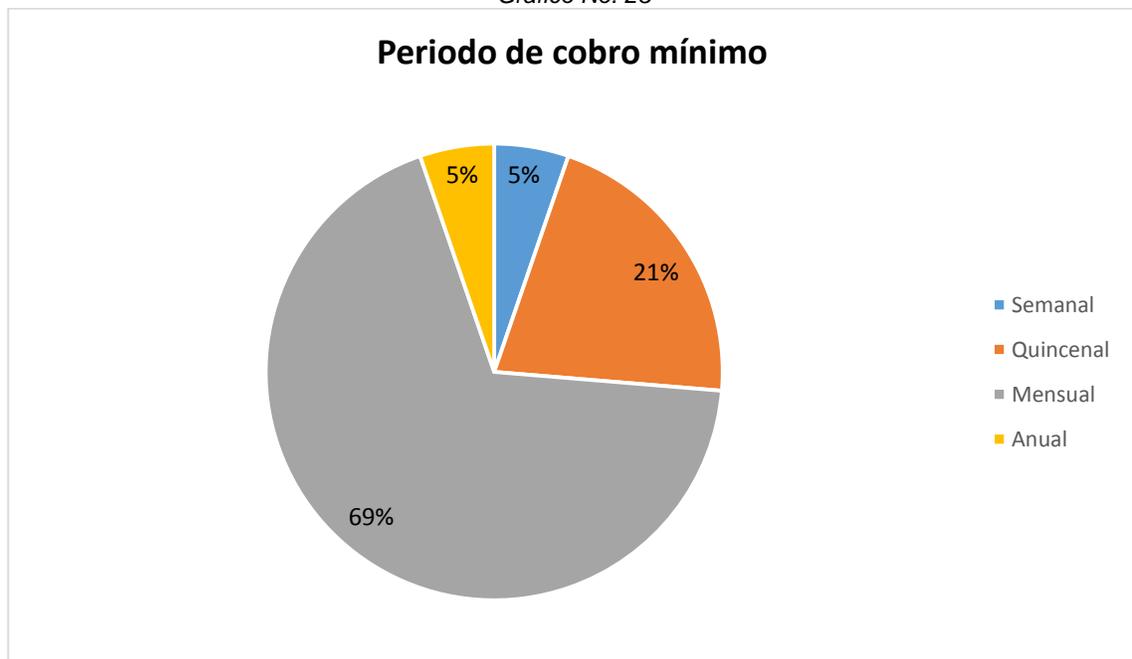
¿Cada cuánto tiempo estaría dispuesto cancelar por el servicio?

**Objetivo:** Saber cada cuanto tiempo estaría dispuesto a cancelar los emprendedores por el servicio recibido.

Tabla No.23

Periodo de cobro mínimo	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Semanal	1	5%
Quincenal	4	21%
Mensual	13	68%
Anual	1	5%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 23



**Interpretación:** De los emprendedores que consideran que se debe cancelar una cuota mínima, la mayoría estaría dispuesto a cancelar mensualmente, y el resto semanal, quincenal o anual.

### Pregunta 19

¿Por qué considera que no es necesario cobrarles una cuota?

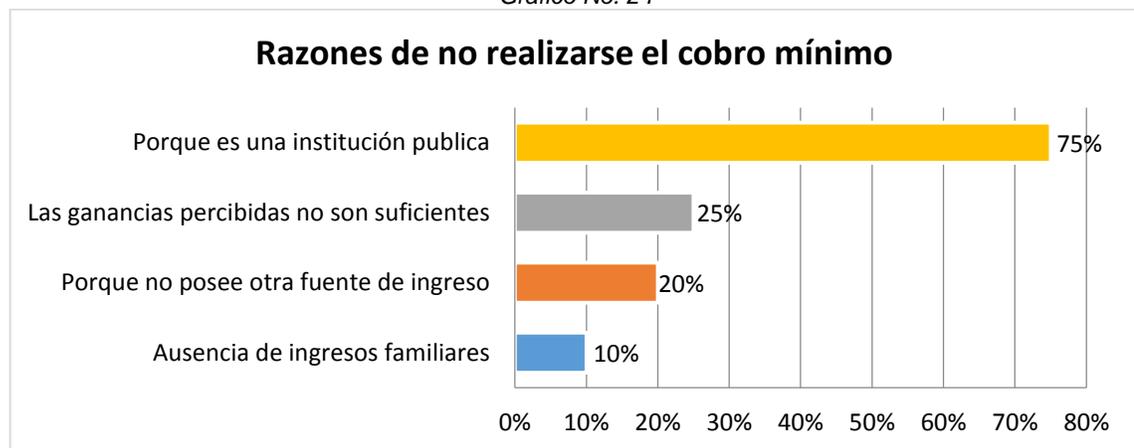
**Objetivo:** Saber los motivos del porque no es necesario cobrar una cuota a los emprendedores.

Tabla N° 24

Razones de no realizarse el cobro mínimo	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Ausencia de ingresos familiares	2	10%
Porque no posee otra fuente de ingreso	4	20%
Las ganancias percibidas no son suficientes	5	25%
Porque es una institución publica	15	75%
<b>Total</b>	-	-

*n= 20 representa la cantidad de emprendedores que no estarían dispuestos a cancelar una cuota mínima*

Gráfico No. 24



**Interpretación:** El motivo por el que la mayoría de los emprendedores considera que no se debe establecer el cobro de una cuota mínima por el apoyo recibido es debido a que se trata de una institución pública la que les brinda el servicio, seguidamente porque las ganancias percibidas por sus negocios en chocolatería no son suficientes y finalmente porque no poseen ingresos familiares.

## Pregunta 20

Después de finalizado el proyecto de la incubadora de empresas ¿Cuáles son sus metas a largo plazo?

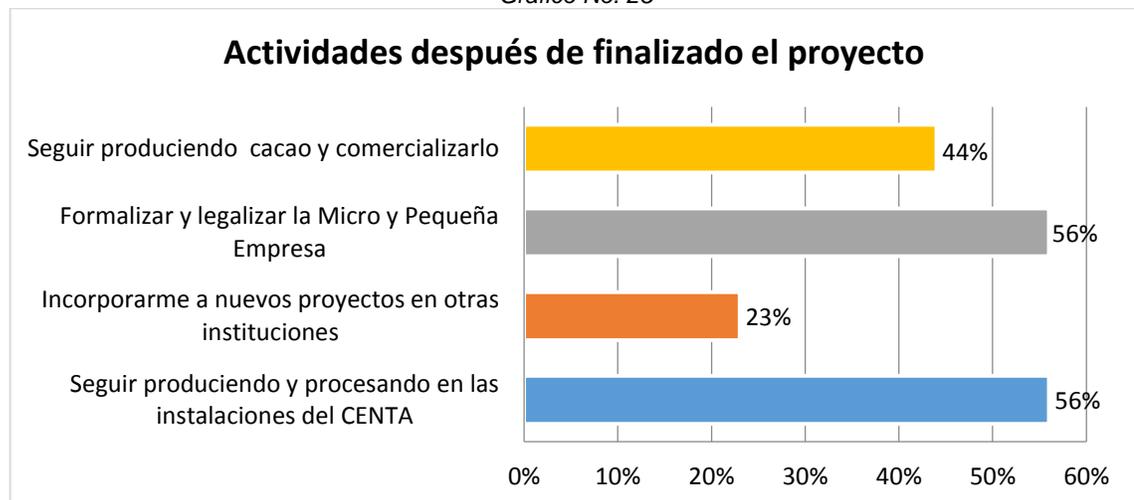
**Objetivo:** Identificar las metas a largo plazo de los emprendedores al finalizar el proyecto en la incubadora.

Tabla No. 25

Actividades después de finalizado el proyecto	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Seguir produciendo y procesando en las instalaciones del CENTA	22	56%
Incorporarme a nuevos proyectos en otras instituciones	9	23%
Formalizar y legalizar la Micro y Pequeña Empresa	22	56%
Seguir produciendo cacao y comercializarlo	17	44%
<b>Total</b>	-	-

n= 39

Gráfico No. 25



**Interpretación:** Después de finalizado el proyecto, los emprendedores tienen como meta seguir produciendo y procesando en las instalaciones del CENTA, así como legalizar sus MYPES, y el resto seguirá produciendo y comercializando cacao y chocolate, además de incorporarse a nuevos programas; por lo tanto, se destaca que en la incubadora se ha logrado impactar en el emprendedor de manera que este continúe con sus metas a largo plazo.

### Pregunta 21

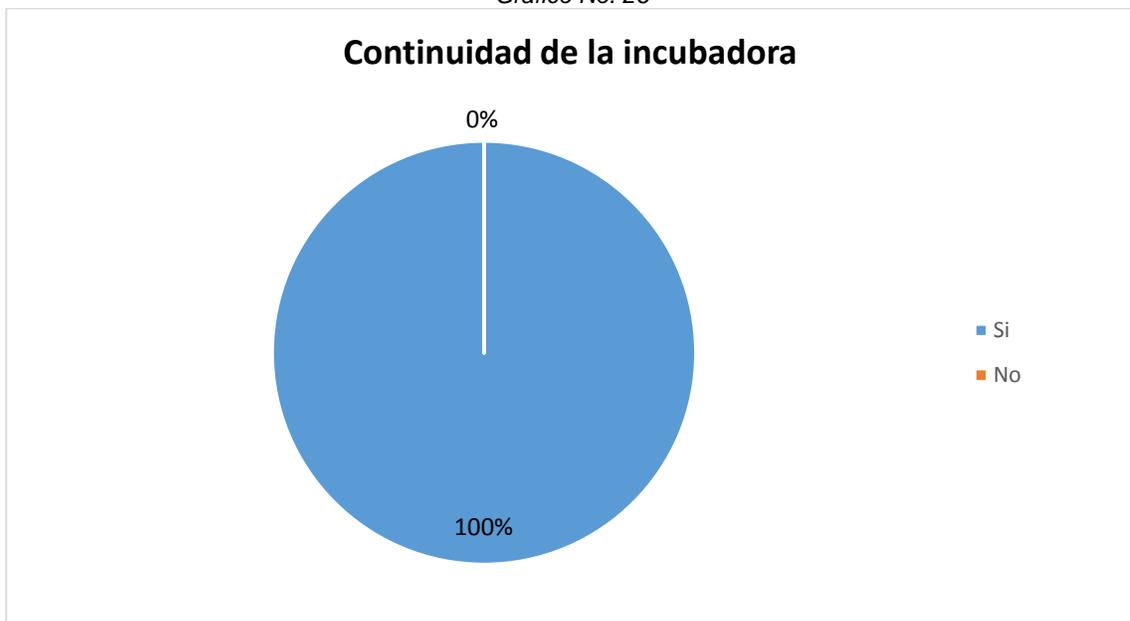
¿Considera que se debería de establecer la incubadora de empresas de manera permanente?

**Objetivo:** Saber la opinión de los emprendedores si consideran que la incubadora sea establecida de manera permanente.

Tabla No. 26

Continuidad de la incubadora	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	39	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	39	100%

Gráfico No. 26



**Interpretación:** Todos los emprendedores consideran que se debería establecer la incubadora prestando servicios de forma permanente en los eslabones de la cadena de valor del cacao; por lo que se evidencia que la incubadora de empresas ha sido un proyecto de éxito.

## Pregunta 22

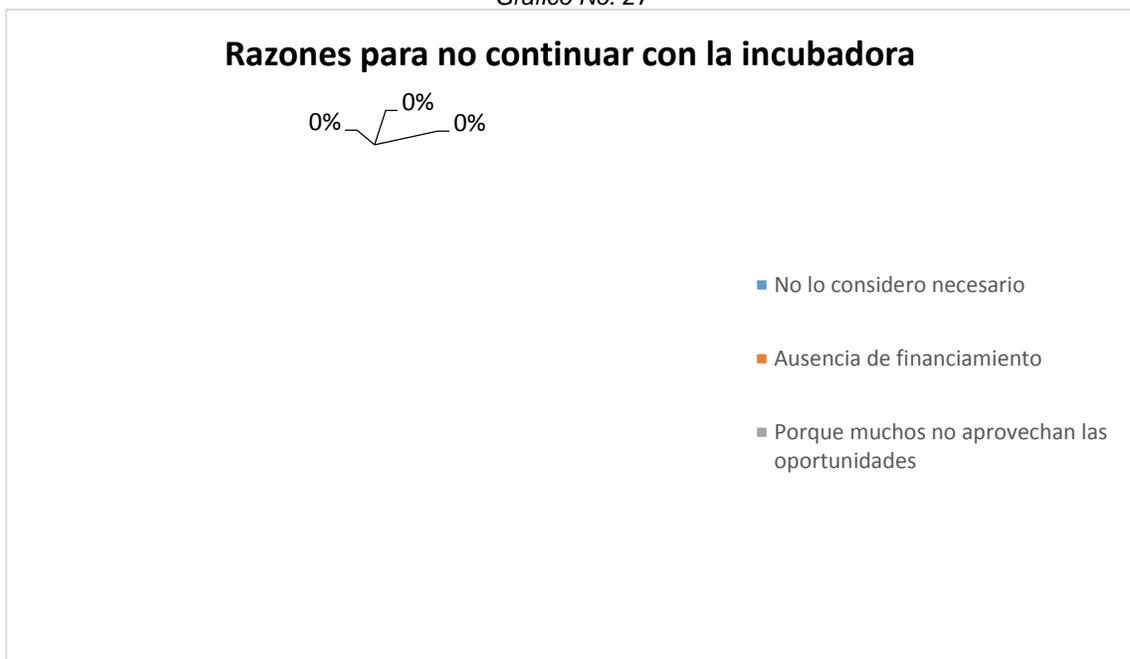
¿Por qué considera que no es necesario que se establezca la incubadora de manera permanente?

**Objetivo:** Indagar porque a los emprendedores no les parece que se establezca la incubadora de manera permanente.

Tabla No. 27

Razones para no continuar con la incubadora	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
No lo considero necesario	0	0
Ausencia de financiamiento	0	0
Porque algunos no aprovechan las oportunidades	0	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

Gráfico No. 27



**Interpretación:** Ningún emprendedor considera que la incubadora no se debería establecer de forma permanente, por lo que no se tienen motivos para ello.

**Anexo 4**  
**Cuestionario dirigido a productores de**  
**cacao identificados en la base de datos del**  
**CENTA**



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



**Cuestionario N°: \_\_\_\_\_**

**Cuestionario dirigido a los PRODUCTORES de cacao identificados en la base de datos del CENTA.**

**Objetivo:** Identificar las necesidades de los productores potenciales de la Incubadora de Empresas del CENTA para proponer una forma de satisfacerlas y así darle continuidad al proceso de incubación que esta ofrece.

**Indicaciones:** Favor lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una X la respuesta que considera la más conveniente según su criterio. Esta información es para fines académicos y de carácter confidencial.

## I. DATOS GENERALES

### Pregunta 1

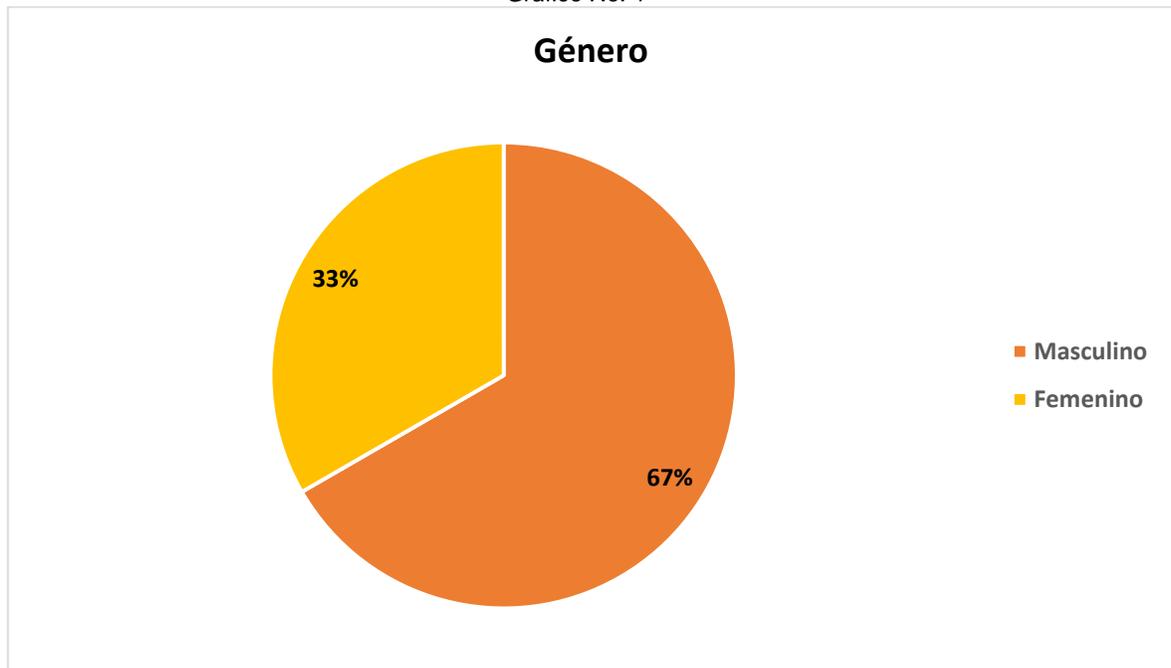
Género:

**Objetivo:** Establecer la distribución de género de los productores de cacao.

Tabla No. 1

Género	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Masculino	38	67%
Femenino	19	33%
Total	57	100%

Gráfico No. 1



**Interpretación:** Se observa en la gráfica que más de la mitad de los productores de cacao que se cuestionaron, pertenecen al género masculino y el resto pertenece al género femenino.

## Pregunta 2

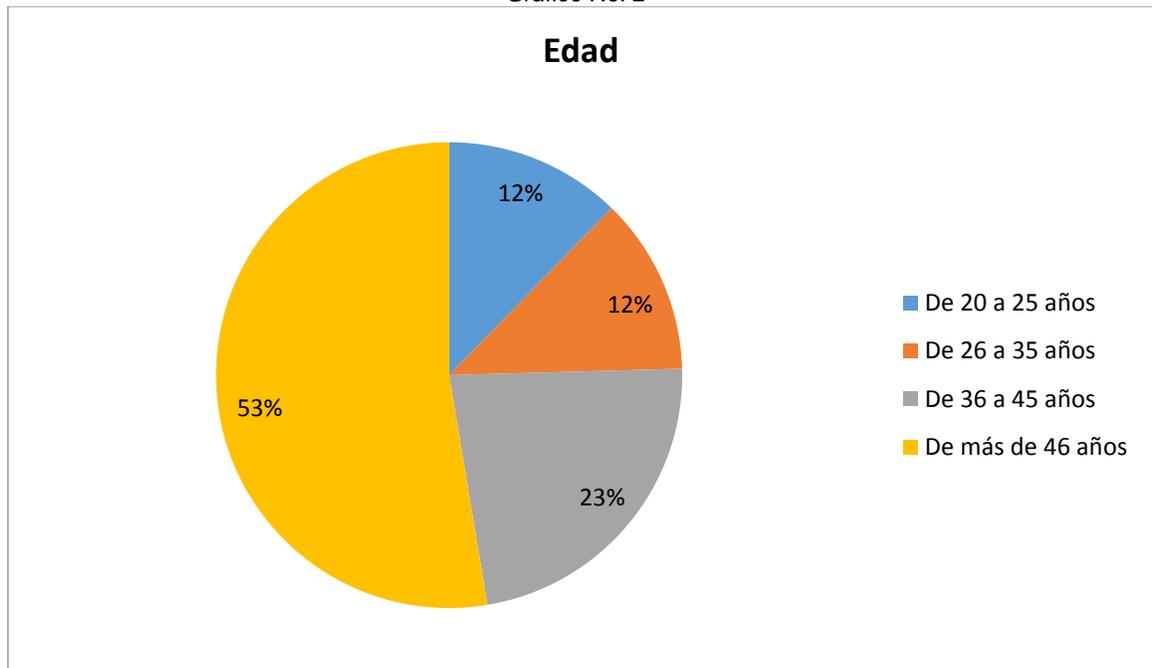
Edad:

**Objetivo:** Detallar el rango de edad que poseen los productores de cacao.

Tabla No. 2

Edad	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
De 20 a 25 años	7	12%
De 26 a 35 años	7	12%
De 36 a 45 años	13	23%
De más de 46 años	30	53%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 2



**Interpretación:** Del total de productores cuestionados, más de la mitad tienen de 46 años en adelante y el resto oscila entre las edades de 20 a 45 años, lo cual indica que los miembros potenciales de la incubadora de empresas son jóvenes y adultos.

### Pregunta 3

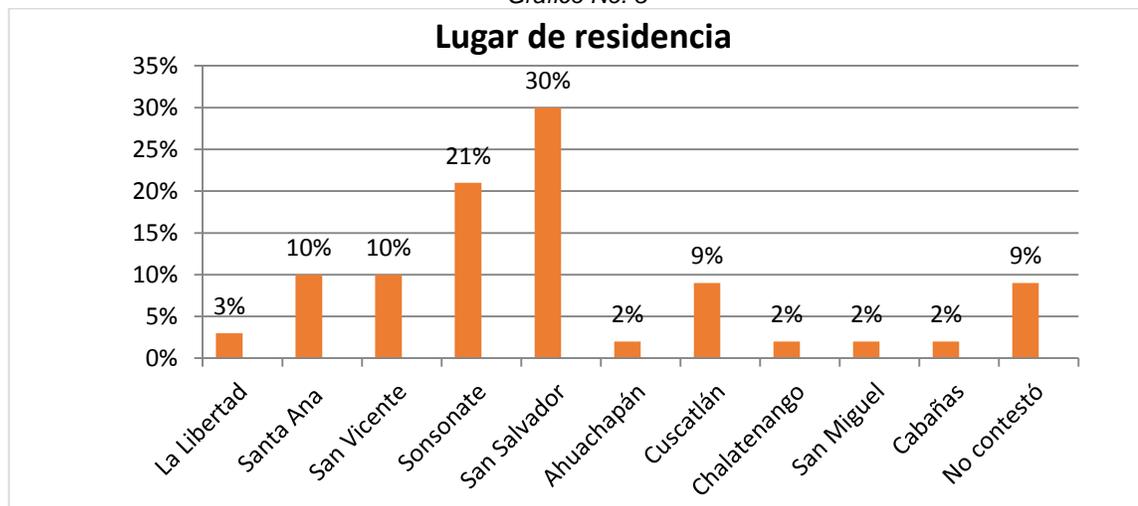
Lugar de residencia:

**Objetivo:** Identificar el lugar donde viven los productores de cacao.

Tabla No. 3

Lugar de residencia	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
La Libertad	2	3%
Santa Ana	6	10%
San Vicente	6	10%
Sonsonate	12	21%
San Salvador	17	30%
Ahuachapán	1	2%
Cuscatlán	5	9%
Chalatenango	1	2%
San Miguel	1	2%
Cabañas	1	2%
No contestó	5	9%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 3



**Interpretación:** En primer plano los productores encuestados residen en San Salvador, en segundo plano se encuentran en Sonsonate, el resto son de Santa Ana, San Vicente, La Libertad, Cuscatlán, Ahuachapán, Chalatenango, San Miguel y Cabañas; y algunos productores no revelaron su lugar de procedencia.

#### Pregunta 4

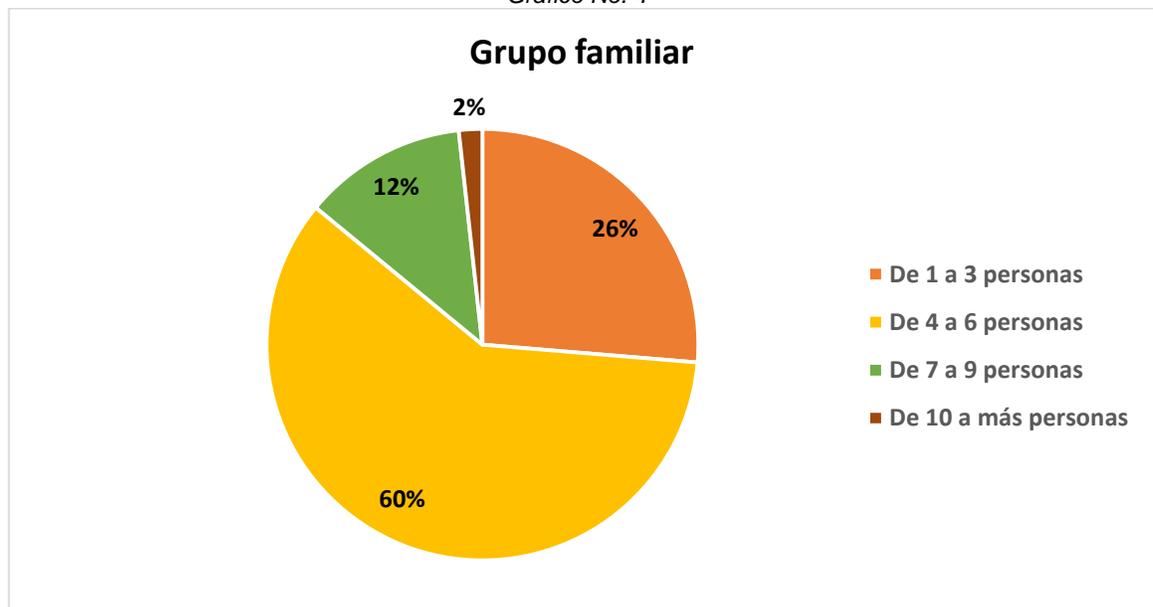
¿Cuántos miembros integran su grupo familiar?

**Objetivo:** Identificar el número de miembros que conforman el grupo familiar de los productores.

Tabla No. 4

Grupo familiar	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
De 1 a 3 personas	15	26%
De 4 a 6 personas	34	60%
De 7 a 9 personas	7	12%
De 10 a más personas	1	2%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 4



**Interpretación:** En primer plano las familias de los productores están formadas de 4 a 6 personas, en segundo plano se encuentran las formadas de 1 a 3, y el resto de 7 a más de 10; lo que evidencia la demanda del proyecto con respecto al número de personas interesadas.

## II. CONTENIDO

### Pregunta 1

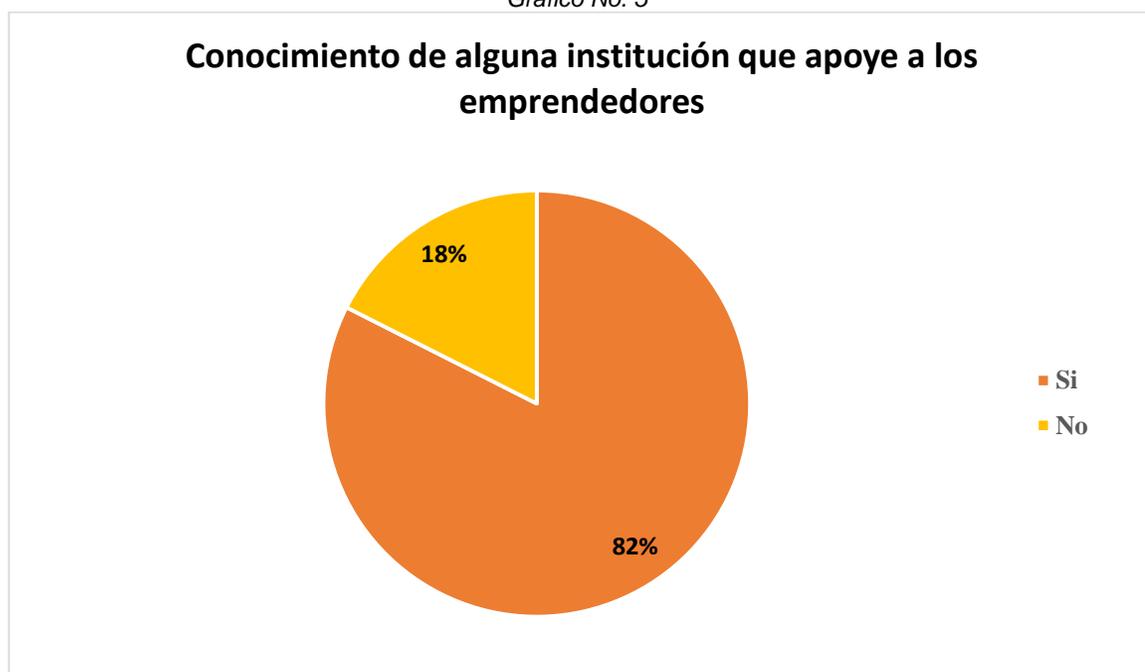
¿Conoce alguna institución que apoye a los emprendedores?

**Objetivo:** Identificar si los productores tienen conocimiento de las instituciones que les pueda brindar apoyo.

Tabla No 5

Conocimiento de alguna institución	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	47	82%
No	10	18%
Total	57	100%

Gráfico No. 5



**Interpretación:** La gráfica muestra que la mayor parte de las personas encuestadas conocen algunas instituciones que están involucradas en el apoyo a emprendedores y el resto desconoce acerca de ellas.

## Pregunta 2

¿Cuál o cuáles son las instituciones que conoce? (Puede seleccionar más de una opción)

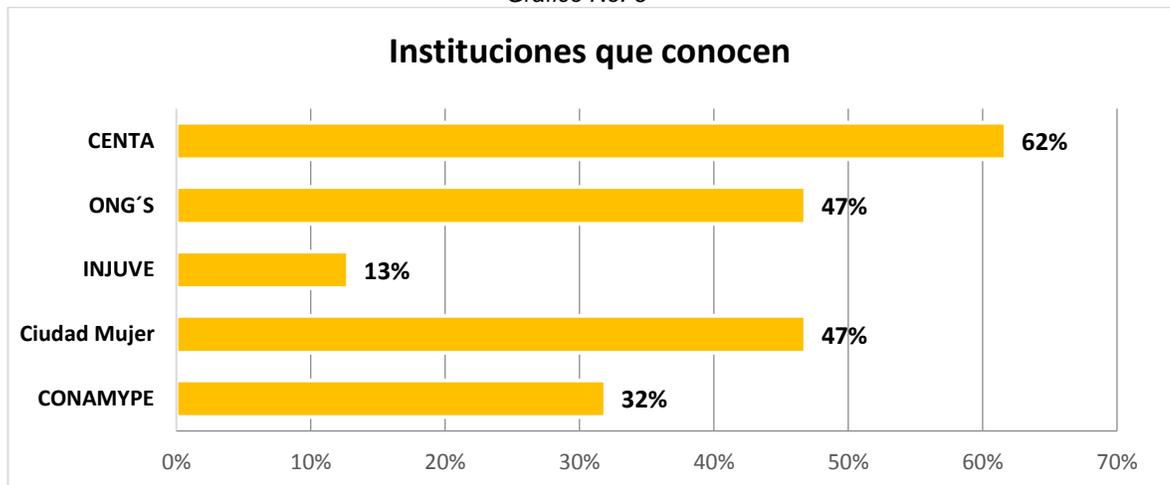
**Objetivo:** Saber si los productores están enterados de alguna otra institución que apoye a los emprendedores.

Tabla No. 6

Instituciones que conoce	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
CONAMYPE	15	32%
Ciudad Mujer	22	47%
INJUVE	6	13%
ONG'S	22	47%
CENTA	29	62%
<b>Total</b>	-	-

*n= 47 representa el total de productores que conocen alguna institución que apoya a los emprendedores*

Gráfico No. 6



**Interpretación:** Del total de los productores que conocen las instituciones que apoyan a los emprendedores, en primer plano se señaló que CENTA, ONG'S y Ciudad Mujer, brindan este tipo de servicios; así también se destacó CONAMYPE e INJUVE.

### Pregunta 3

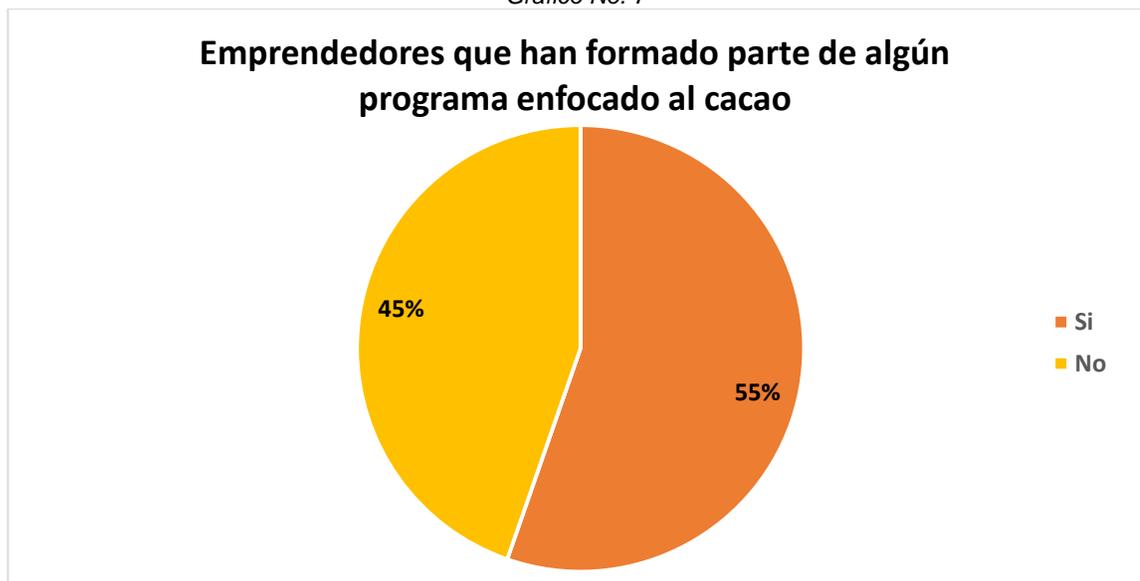
¿Pertenece o ha formado parte de algún programa enfocado al rubro del cacao impulsado por las instituciones antes mencionadas?

**Objetivo:** Identificar cuáles han sido los beneficios que han recibido los productores en otras instituciones que impulsan programas enfocados al rubro del cacao.

Tabla No. 7

Emprendedores que han formado parte de algún programa enfocado al cacao	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	26	55%
No	21	45%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 7



**Interpretación:** La gráfica muestra que más de la mitad de los productores pertenecen o han formado parte de instituciones enfocadas al cacao, impulsado por alguna de las instituciones antes mencionadas, y el resto no.

#### Pregunta 4

¿Cuáles ha sido el apoyo que ha recibido? (Puede seleccionar más de una opción)

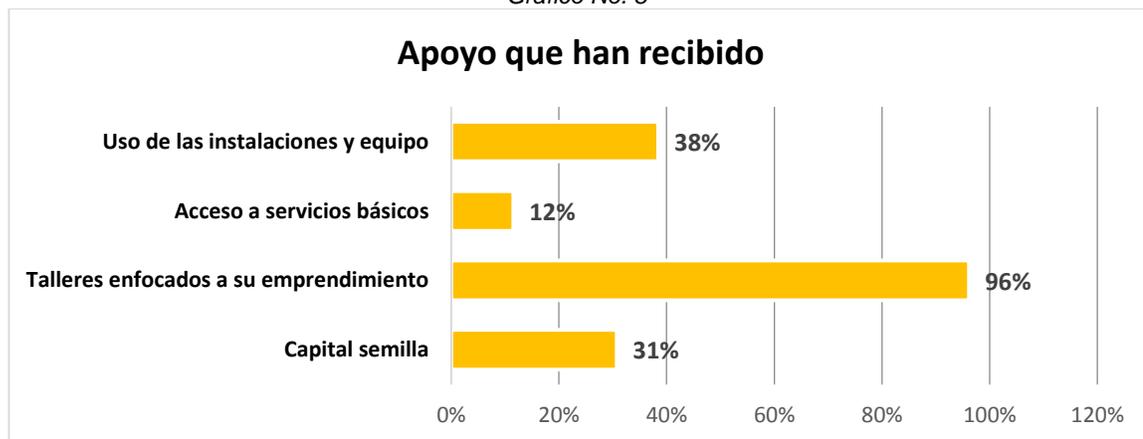
**Objetivo:** Saber los beneficios que han recibido los productores que han formado parte de otras incubadoras.

Tabla No. 8

Apoyo que han recibido	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Capital semilla	8	31%
Talleres enfocados a su emprendimiento	25	96%
Acceso a servicios básicos	3	12%
Uso de las instalaciones y equipo	10	38%
<b>Total</b>	-	-

*n=26 que representa a los emprendedores que han formado parte de algún programa enfocado al cacao*

Gráfico No. 8



**Interpretación:** De los productores que han formado parte de algún proyecto, la mayoría indicó que han recibido talleres enfocados a sus emprendimientos; en segundo plano señalan hacer uso de las instalaciones y equipo de las instituciones; y el resto que han sido beneficiados con capital semilla y han tenido acceso a servicios básicos.

### Pregunta 5

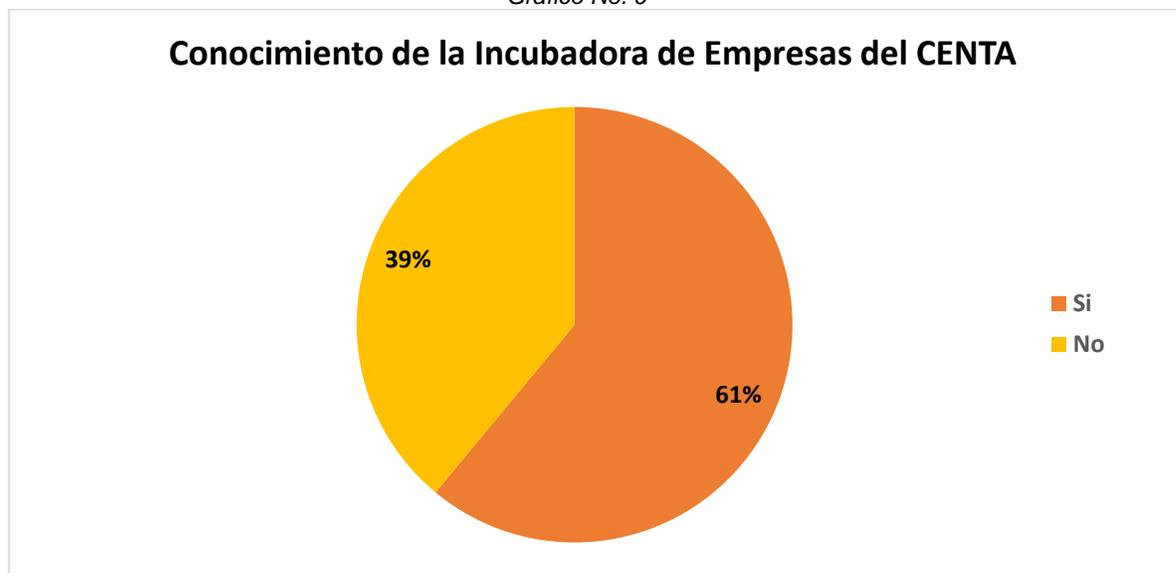
¿Tiene conocimiento de que el CENTA posee una incubadora de empresas que apoya a los productores y transformadores del cacao?

**Objetivo:** Identificar si se tiene conocimiento acerca de la Incubadora de Empresas del CENTA.

Tabla No. 9

Opciones	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	35	61%
No	22	39%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 9



**Interpretación:** En la gráfica se observa que más de la mitad de los productores están enterados que CENTA posee una incubadora que apoya productores y transformadores del cacao; y el resto lo desconoce.

### Pregunta 6

¿Cuál fue el medio por el que se enteró del apoyo que brinda el CENTA a través de la incubadora de empresas?

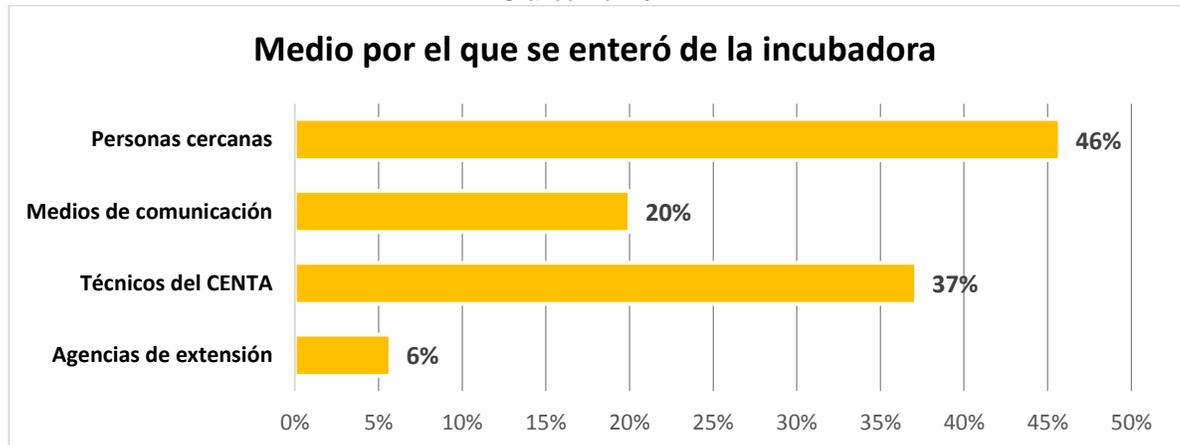
**Objetivo:** Saber cuál ha sido el medio por el que se enteró de la incubadora de empresas.

Tabla No. 10

Medio por el que se enteró de la incubadora	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Agencias de extensión	2	6%
Técnicos del CENTA	13	37%
Medios de comunicación	7	20%
Personas cercanas	16	46%
<b>Total</b>	-	-

*n=35 que representa los productores que tienen conocimiento de la incubadora de empresas del CENTA*

Gráfico No. 10



**Interpretación:** De los productores que conocen que en CENTA existe la incubadora de empresas, casi la mitad se enteró por medio de personas cercanas, en segundo plano, por medio de técnicos especializados de la institución, el resto por medios de comunicación y agencias de extensión; lo cual indica que las personas involucradas en el proyecto están sumamente comprometidas con el proyecto.

### Pregunta 7

¿Cuáles es el apoyo que brinda la incubadora a los productores y trasformadores de cacao, según su conocimiento? (Puede seleccionar más de una opción)

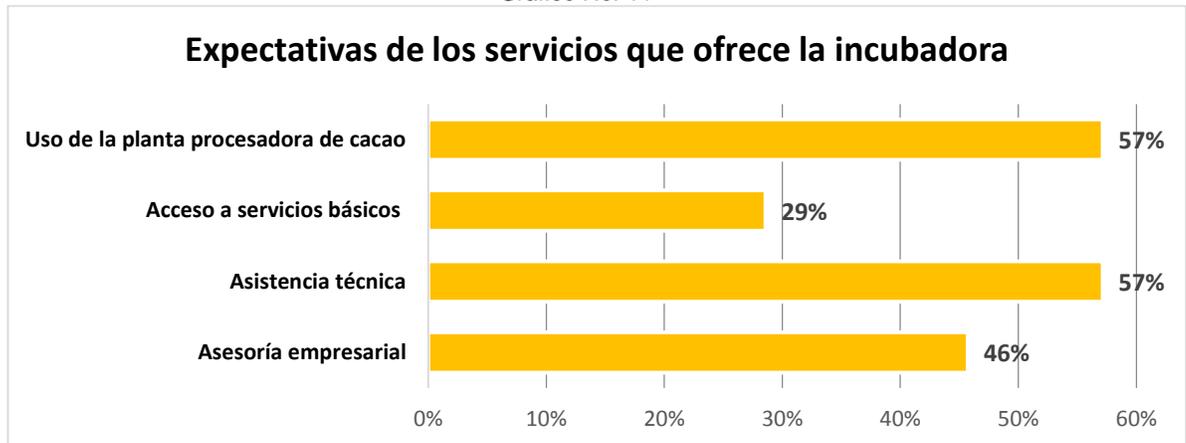
**Objetivo:** Identificar si los productores están informados acerca de los beneficios que la incubadora brinda a sus productores y transformadores.

Tabla No. 11

Expectativas de los servicios que ofrece la incubadora	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Asesoría empresarial	16	46%
Asistencia técnica	20	57%
Acceso a servicios básicos	10	29%
Uso de la planta procesadora de cacao	20	57%
<b>Total</b>	-	-

*n=35 que representa los productores que tienen conocimiento de la incubadora de empresas del CENTA*

Gráfico No. 11



**Interpretación:** Más de la mitad de los productores conocen que en la incubadora los emprendedores pueden hacer uso de la planta procesadora de cacao y que reciben asistencia técnica; también asesoría empresarial y que tiene acceso a los servicios básicos; por lo que se considera que se encuentran informados de los beneficios para productores y transformadores del cacao.

### Pregunta 8

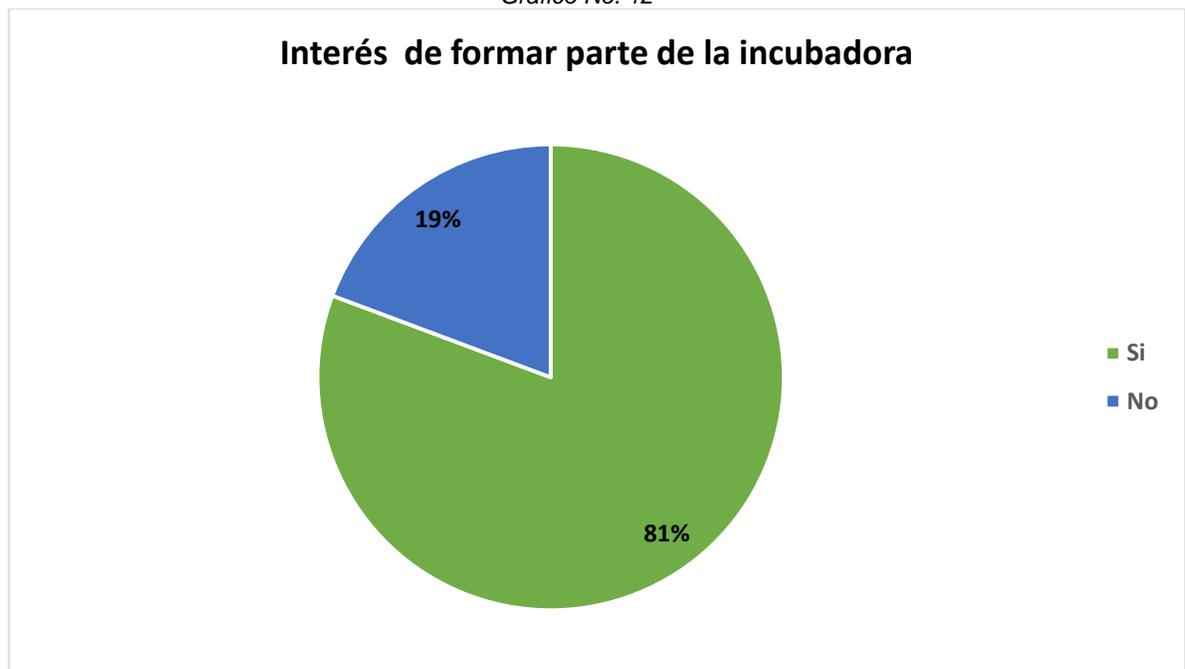
¿Le interesaría formar parte de la incubadora de empresas del CENTA?

**Objetivo:** Conocer los productores interesados en formar parte de la incubadora.

Tabla No. 12

Interés de formar parte de la incubadora	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	46	81%
No	11	19%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 12



**Interpretación:** En la gráfica se observa que, de los productores encuestados, la mayoría están interesados en formar parte de la incubadora de empresas; mientras que la quinta parte de ellos expresaron que no les gustaría por razones que se darán a conocer en el desarrollo del cuestionario; con lo cual se demuestra que existen miembros potenciales para formar parte de la incubadora.

### Pregunta 9

¿Por qué no formaría parte de la incubadora?

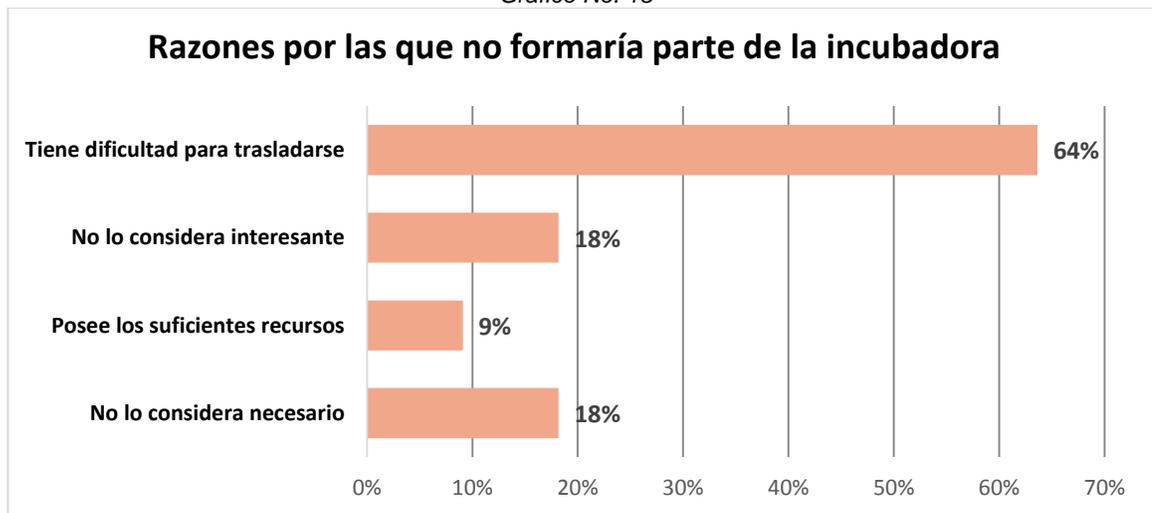
**Objetivo:** Identificar las razones por las cuales los productores no formarían parte de la incubadora.

Tabla No. 13

Razones por las que no formaría parte de la incubadora	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
No lo considera necesario	2	18%
Posee los suficientes recursos	1	9%
No lo considera interesante	2	18%
Tiene dificultad para trasladarse	7	64%
<b>Total</b>	-	-

*n=11 que representa los productores que no están interesados en formar parte de la incubadora de empresas del CENTA*

Gráfico No. 13



**Interpretación:** De los productores que no están interesados en formar parte de la incubadora, en primer plano es porque tienen dificultad para trasladarse a la institución para tener acceso al apoyo que se les brinda, en segundo plano indicaron que no lo consideran necesario, el resto porque posee los recursos necesarios o no lo considera interesante; con lo que la primera barrera para los nuevos miembros es la distancia entre ellos y la institución.

### Pregunta 10

¿Qué apoyo espera recibir al formar parte de la incubadora? (Puede seleccionar más de una opción)

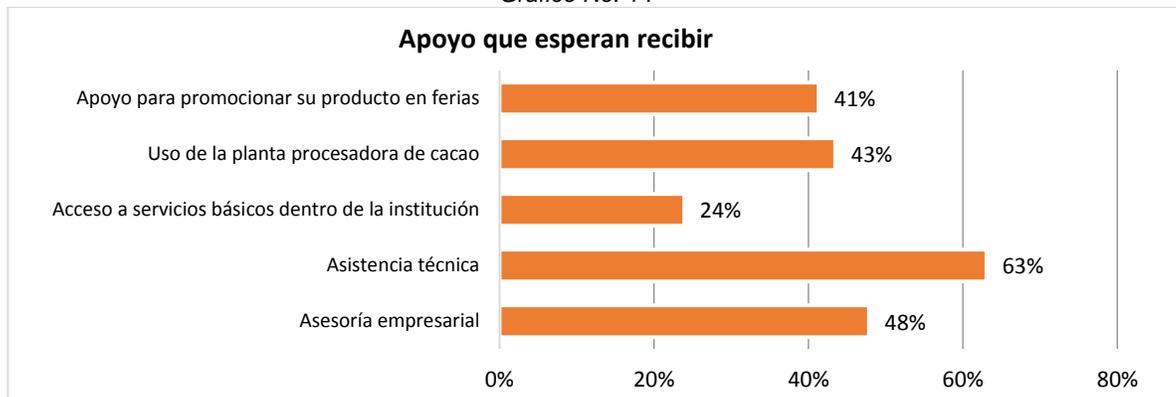
**Objetivo:** Identificar las expectativas que tienen los productores al formar parte de la incubadora.

Tabla No. 14

Apoyo que esperan recibir	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Asesoría empresarial	22	48%
Asistencia técnica	29	63%
Acceso a servicios básicos dentro de la institución	11	24%
Uso de la planta procesadora de cacao	20	43%
Apoyo para promocionar su producto en ferias	19	41%
<b>Total</b>	-	-

*n=46 que representa los productores que si están interesados en formar parte de la incubadora de empresas del CENTA*

Gráfico No. 14



**Interpretación:** Las expectativas de los productores que desean ser parte de la incubadora de empresas, en primer plano es recibir asistencia técnica y asesoría empresarial, en segundo plano esperan tener acceso al uso de la planta procesadora de cacao y que se les apoye en ferias para promocionar su producto, además de tener acceso a servicios básicos dentro de la institución; por lo tanto, los interesados esperan recibir los servicios que la institución posee.

### Pregunta 11

¿Cuáles son las desventajas que logra percibir al ser un productor fuera de la incubadora? (Puede seleccionar más de una opción)

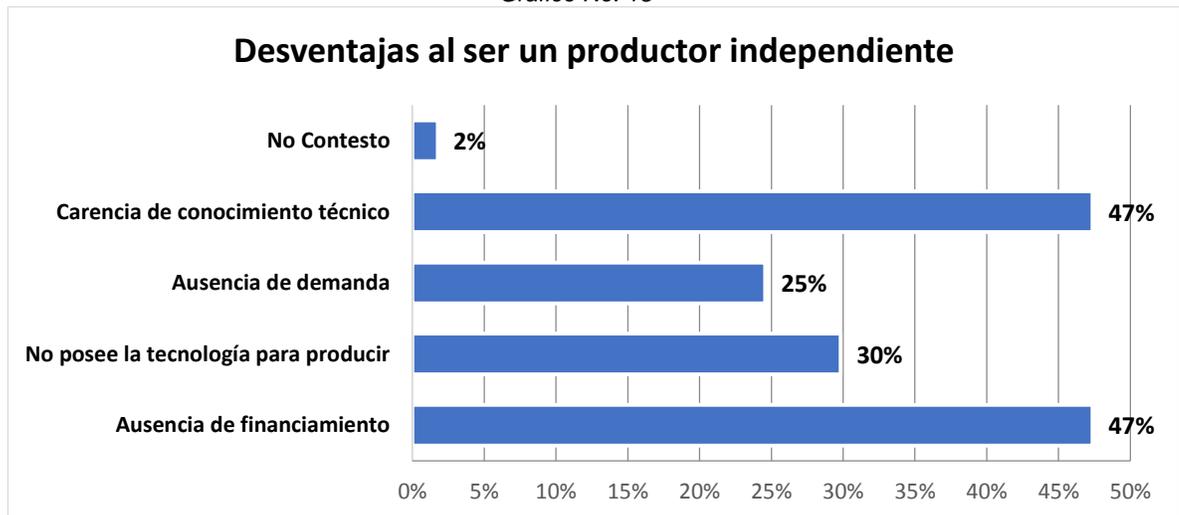
**Objetivo:** Identificar las desventajas a los que se enfrentan los productores al ser independientes.

Tabla No. 15

Desventajas al ser un productor independiente	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Ausencia de financiamiento	27	47%
No posee la tecnología para producir	17	30%
Ausencia de demanda	14	25%
Carencia de conocimiento técnico	27	47%
No Contesto	1	2%
<b>Total</b>	-	-

n=57

Gráfico No. 15



**Interpretación:** De los productores encuestados, se observa que las principales desventajas que poseen son la carencia de conocimiento técnico y la ausencia de financiamiento; seguidamente no poseer la tecnología para producir y la ausencia de demanda; por lo tanto, al formar parte de la incubadora se beneficiarían al disminuir los factores que les afectan.

### Pregunta 12

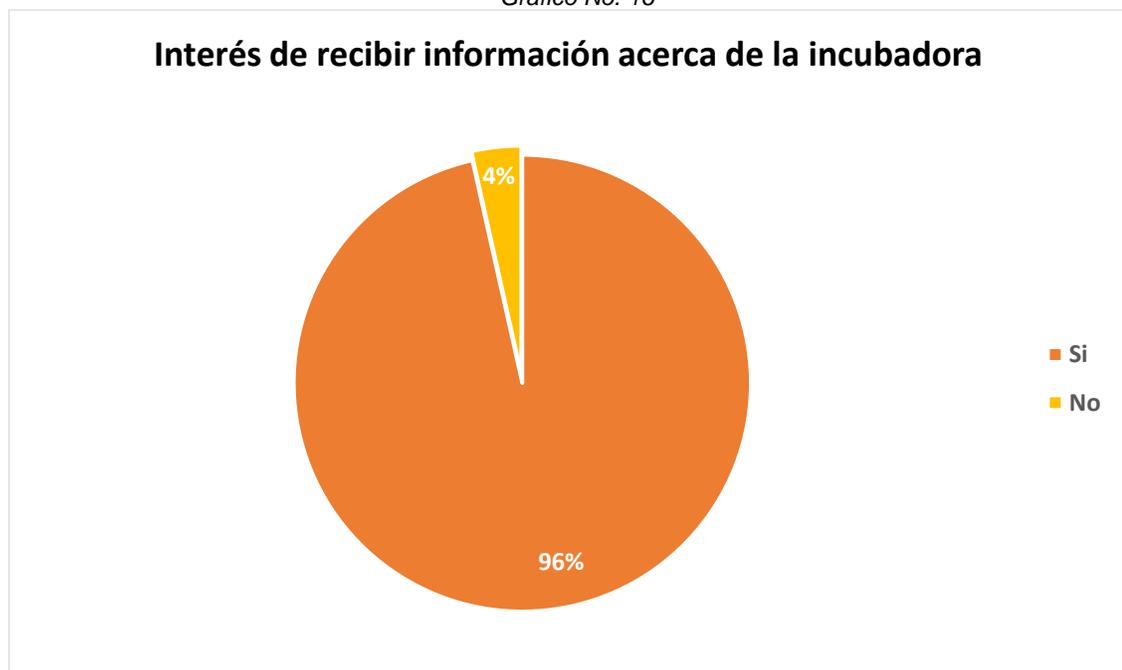
¿Le gustaría recibir información sobre la incorporación a la incubadora de empresas del CENTA?

**Objetivo:** Identificar si los productores están interesados en informarse acerca de la incubadora de empresas.

Tabla No. 16

Interés de recibir información	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	55	96%
No	2	4%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 16



**Interpretación:** Se observa en la gráfica que a la mayoría de los productores encuestados les interesa recibir información acerca de la incubadora de empresas, de los beneficios y aportes que esta les puede ofrecer; y al resto no les interesaría por las razones que se detallarán en el desarrollo del cuestionario.

### Pregunta 13

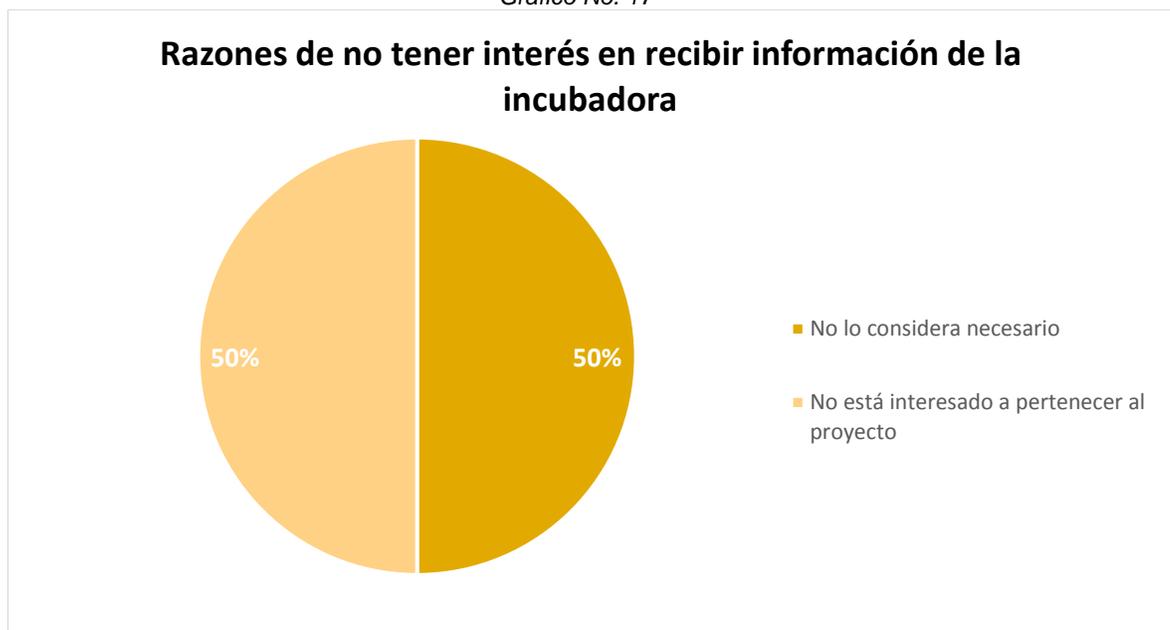
¿Por qué no le gustaría recibir información?

**Objetivo:** Saber las razones de no querer recibir información acerca de la incubadora de empresas.

Tabla No.17

Razones de no tener interés de recibir información de la incubadora	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
No lo considera necesario	1	50%
No está interesado a pertenecer al proyecto	1	50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 17



**Interpretación:** Dos de los productores que no quieren recibir información acerca de la incubadora de empresas es debido a que no lo consideran necesario y uno opinó que no está interesado a pertenecer al proyecto.

### Pregunta 14

Para usted, ¿Por qué medio es más factible recibir información acerca de la incubadora de empresas?

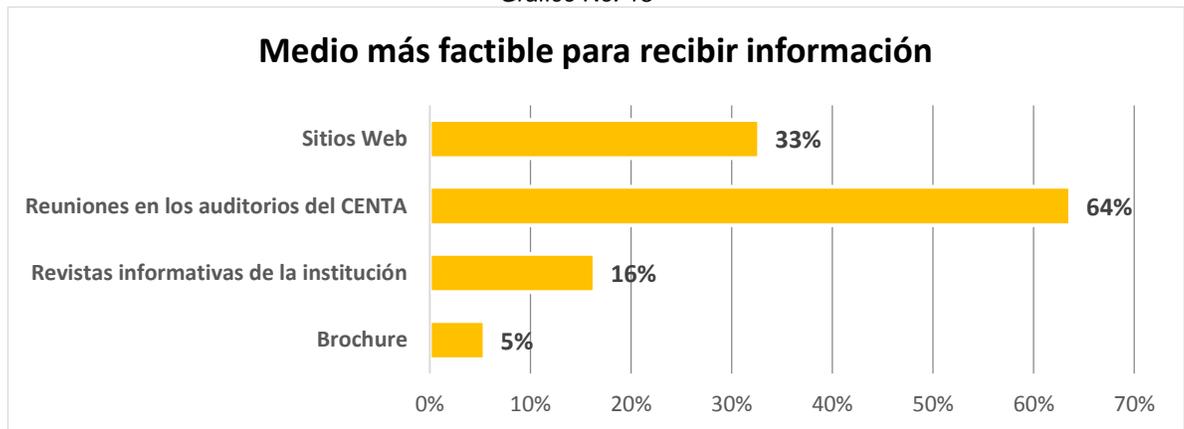
**Objetivo:** Identificar que medio es más accesible para los productores para recibir información.

Tabla No. 18

Medio más factible para recibir información	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Brochure	3	5%
Revistas informativas de la institución	9	16%
Reuniones en los auditorios del CENTA	35	64%
Sitios Web	18	33%
<b>Total</b>	-	-

*n=55 que representa a los productores que están interesados en recibir información sobre la incorporación a la incubadora*

Gráfico No. 18



**Interpretación:** Los productores optaron en recibir información en primer plano asistiendo a reuniones en los auditorios del CENTA, en segundo plano por sitios web, como redes sociales o el portal de la institución, y el resto prefiere encontrar la información en revistas informativas o por medio de un brochure, por lo tanto, información fluiría de la mejor manera al ser recibida directamente.

### Pregunta 15

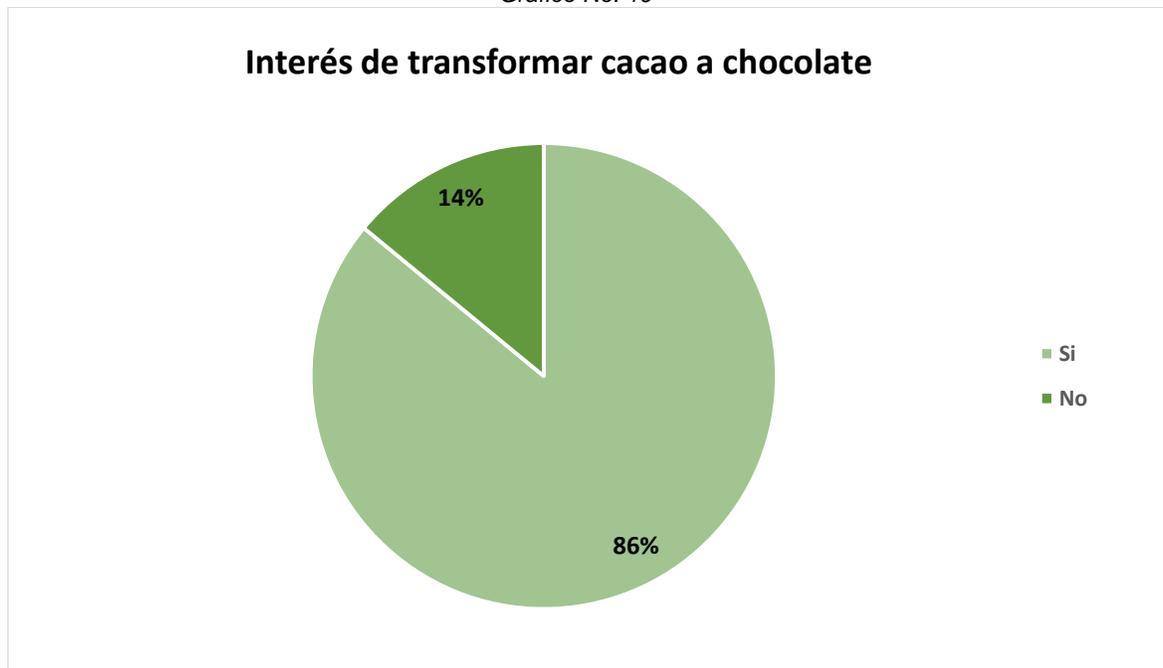
¿Le gustaría que su negocio trascendiera de la producción a la transformación del cacao en chocolate?

**Objetivo:** Identificar si los productores desean que su negocio trascienda del cultivo a la transformación del cacao a chocolate.

Tabla No. 19

Interés de transformar cacao a chocolate	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	49	86%
No	8	14%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 19



**Interpretación:** Al 86% de los productores encuestados, desean que su negocio trascienda del cultivo a la transformación del cacao a chocolate y el resto no; por lo tanto, la mayoría estaría haciendo uso del apoyo brindado por la incubadora.

### Pregunta 16

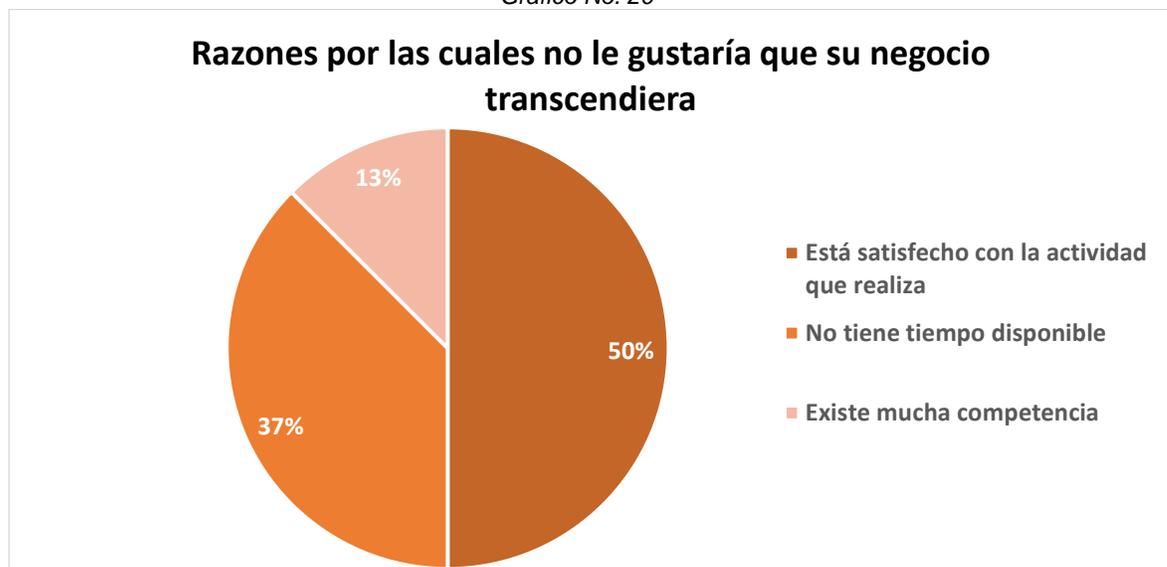
¿Por qué no le gustaría que trascendiera su negocio a la transformación de cacao a chocolate?

**Objetivo:** Saber los motivos de porque a los productores no les interesaría la transformación del cacao a chocolate.

Tabla No. 20

Razones por las cuales no le gustaría que su negocio trascendiera	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Está satisfecho con la actividad que realiza	4	50%
No tiene tiempo disponible	3	37%
Existe mucha competencia	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 20



**Interpretación:** La principal causa por la que a los productores no les interesa trascender a la transformación del cacao en chocolate es porque están satisfechos con la actividad que realiza; la segunda porque no tienen el tiempo disponible, y la tercera es debido a que existe mucha competencia en este rubro; por lo tanto, se considera que no han identificado los beneficios de ser transformador.

### Pregunta 17

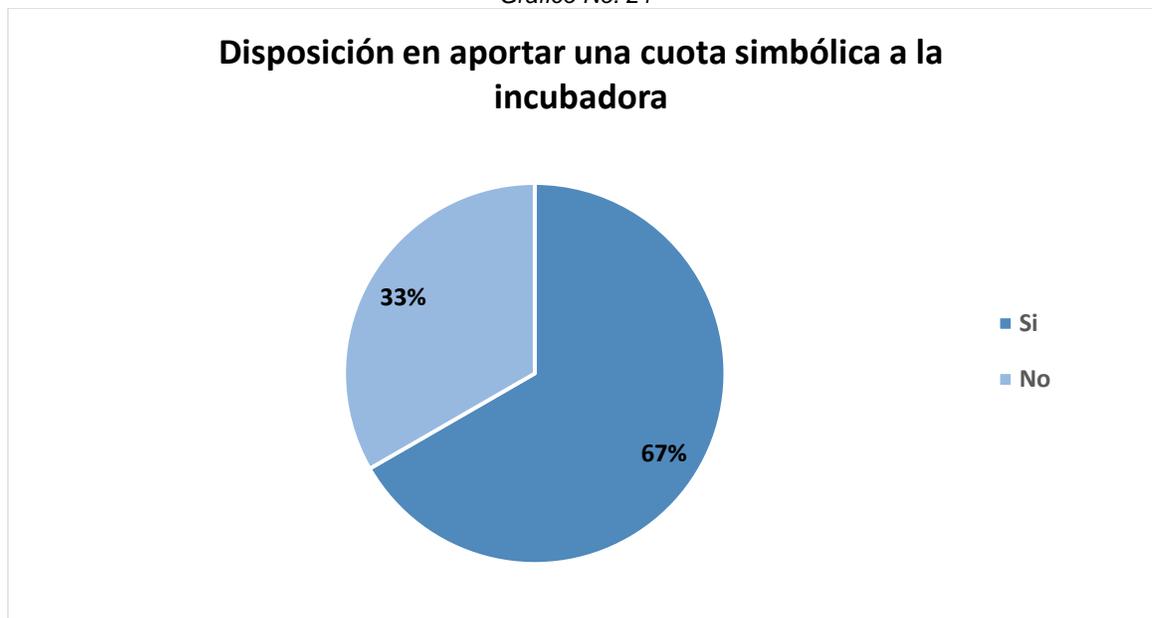
¿Estaría dispuesto a pagar como cuota simbólica por los servicios recibidos de parte de la incubadora de empresas?

**Objetivo:** Evaluar la disponibilidad de los productores de pagar por los beneficios que brinda la incubadora.

Tabla No. 21

Disposición para aportar una cuota simbólica	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Si	38	67%
No	19	33%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 21



**Interpretación:** Más de la mitad de los productores están en la disponibilidad de cancelar por los servicios que recibirían al formar parte de la incubadora, el resto no está en disposición de pagar; por lo tanto, de tomar la decisión de realizar un cobro por los servicios brindados, la incubadora estaría teniendo un beneficio al recibir ingresos para invertir.

### Pregunta 18

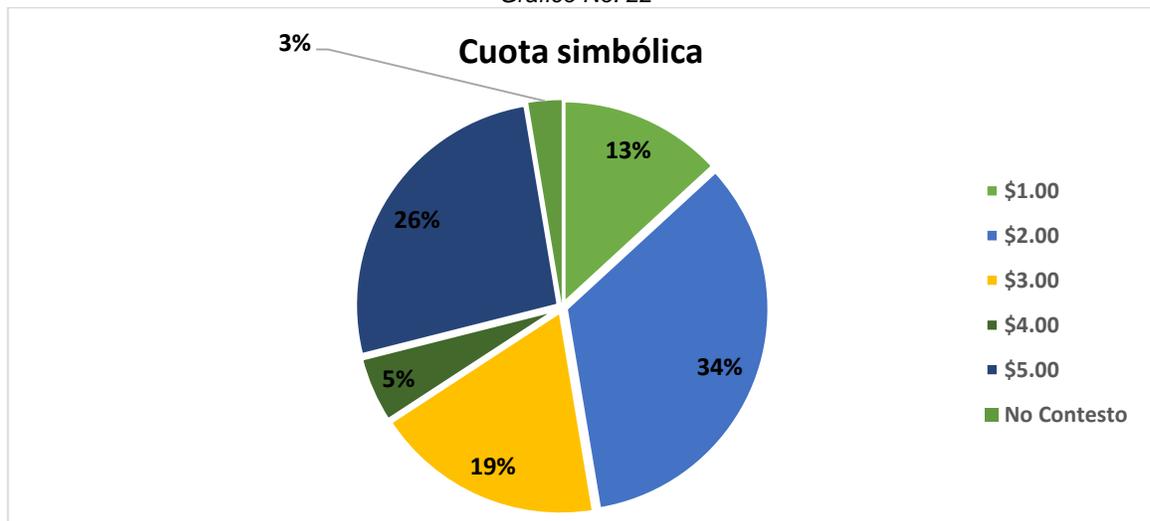
¿Cuánto considera el monto?

**Objetivo:** Cuantificar la cuota que consideran adecuada que cancelen los productores.

Tabla No. 22

Cuota simbólica	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
\$1.00	5	13%
\$2.00	13	34%
\$3.00	7	19%
\$4.00	2	5%
\$5.00	10	26%
No Contesto	1	3%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 22



**Interpretación:** De los productores que están en la disponibilidad de pagar una cuota mínima, se encuentra en primer plano las aportaciones de \$2.00 seguidamente las de \$5.00 y en tercer plano las de \$2.00 por lo que, de tomarse la decisión de establecer una cuota, al sacar un promedio entre las principales opciones se considera una cuota de \$3.50.

### Pregunta 19

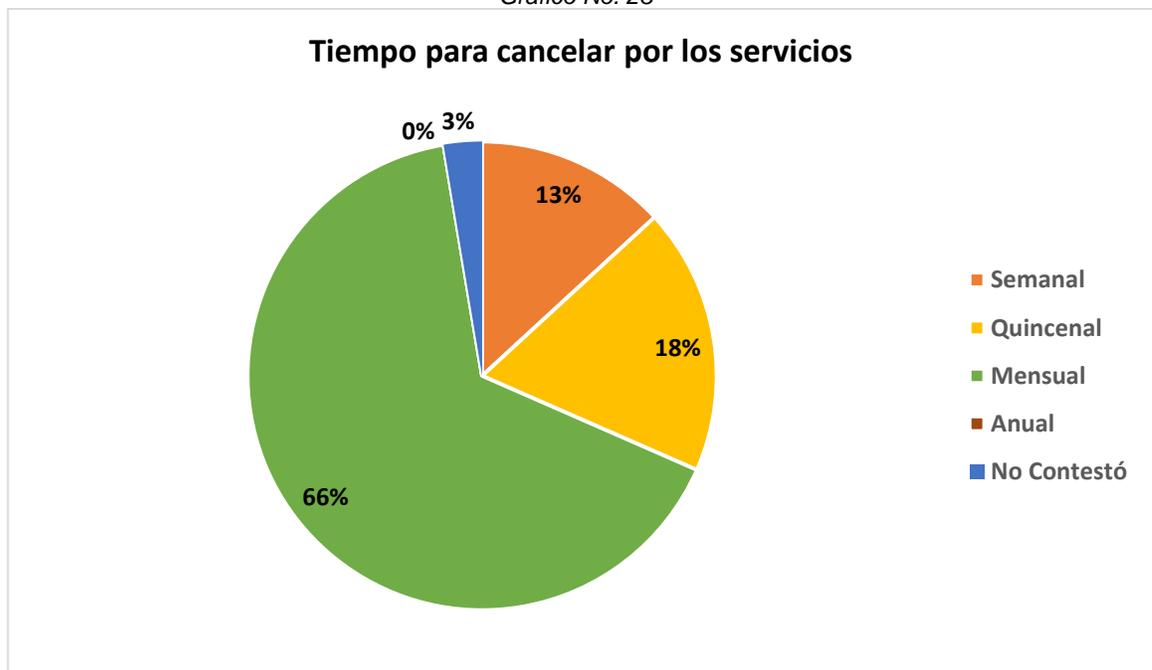
¿Cada cuánto tiempo estaría dispuesto a cancelar por el servicio?

**Objetivo:** Saber cada cuanto tiempo estaría dispuesto a cancelar los productores.

Tabla No. 23

Tiempo para cancelar por los servicios	Fr. Absoluta	Fr. Porcentual
Semanal	5	13%
Quincenal	7	18%
Mensual	25	66%
Anual	0	0%
No Contestó	1	3%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 23



**Interpretación:** Más de la mitad de los encuestados que están de acuerdo con aportar una cuota mínima, prefieren hacerlo mensualmente y el resto semanal o quincenalmente.