



**Universidad  
Dr. Andrés Bello**



Comisión de Acreditación de la  
Calidad de la Educación Superior  
UNIVERSIDAD DR. ANDRÉS BELLO (UNAB)  
ACREDITADA  
2019 - 2024

# CARACTERIZACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE INCUBACIÓN Y ACELERACIÓN EMPRENDEDORA



2023

**ÁREA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y COMERCIO  
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL**



# UNIVERSIDAD DOCTOR ANDRÉS BELLO

CARACTERIZACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE INCUBACIÓN Y ACELERACIÓN EMPRENDEDORA.

Junio de 2023

Dirección Nacional de Investigación y Proyección Social

Departamento de Intercambio Científico y Cultural

ÁREA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y COMERCIO





### Fin Institucional

Hacer de la investigación el medio idóneo para el descubrimiento sistemático de nuevos conocimientos que tiendan a enriquecer la realidad científica y social en su dimensión nacional e internacional.

### Director Nacional

Roberto Hernández Rauda\*  
Correo electrónico:  
[roberto.rauda@unab.edu.sv](mailto:roberto.rauda@unab.edu.sv)

### Dirección

1a Calle Poniente y 39 Avenida Norte,  
No. 2128, Col. Flor Blanca, San Salvador.

### Contacto

Tel.: (+503) 2510-7455 y (+503) 2510-7429  
<https://www.unab.edu.sv/>

\* A quien debe dirigirse la correspondencia.

Cualquier reproducción total o parcial está permitida, solo deberá hacerse citando de forma correcta la fuente.

El sello editorial no se responsabiliza de los contenidos de las páginas web enlazadas o referenciadas a esta publicación.

Alineación con la meta 3 del ODS 8  
“Trabajo decente y crecimiento económico”.

### Información de la Publicación

#### Título:

Caracterización de emprendimientos en el Área Metropolitana de San Salvador, para el diseño de un modelo de incubación y aceleración emprendedora.

#### Autor:

Jaime Ernesto Rivera Quintanilla.

#### Cooperación técnica:

Héctor Ezequiel Méndez Maldonado (revisor científico), Tania Griselda González Gómez (diagramadora editorial), Roberto Hernández Rauda (gestor técnico y financiero).

#### Diseño de portada:

Tania Griselda González Gómez

ISBN <E-Book >: 978-99961-65-54-2

Primera Edición.

© 2023, Universidad Doctor Andrés Bello.

**Código Institucional:** SS/INV/B/2023

**Área de Investigación:** Economía,  
Administración y Comercio.

**Línea de Investigación:** Criptomonedas

#### Para su citación:

Rivera Quintanilla, Jaime Ernesto. (2023). *Caracterización de emprendimientos en el área metropolitana de San Salvador, para el diseño de un modelo de incubación y aceleración emprendedora*. [Monografía]. Universidad Dr. Andrés Bello. [https://www.unab.edu.sv/books/?wbg\\_title\\_s=&wbg\\_category\\_s=Ciencias+Econ%C3%B3micas&wbg\\_published\\_on\\_s=2023](https://www.unab.edu.sv/books/?wbg_title_s=&wbg_category_s=Ciencias+Econ%C3%B3micas&wbg_published_on_s=2023)

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
Abreviaturas.....	9
Glosario.....	11
Prólogo.....	13
Resumen.....	15
1. Planteamiento del problema.....	17
1.1.Preguntas de investigación.....	17
1.2.Objetivos.....	18
1.3.Delimitación.....	18
2. Tipo de Estudio.....	19
2.1.Población y Muestra.....	19
2.2.Variables e Indicadores.....	20
3. Marco Referencial.....	21
3.1.Ecosistema de Emprendimiento.....	23
3.2.Datos sobre el desarrollo empresarial en El Salvador.....	24
3.3.Datos sobre el ecosistema emprendedor en El Salvador.....	25
3.4.Antecedentes de las incubadoras de emprendimientos.....	26
3.5.Importancia de la adaptación tecnológica.....	28
4. Resultados.....	30
4.1.Contexto de apoyo al emprendedor identificado.....	30
4.2.Resultados de la encuesta.....	34
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	43
6. Propuesta de modelo de Incubadora y aceleradora de emprendimientos.....	45
6.1.Identificación de Emprendedores.....	53
6.2.Proceso de Evento de Sensibilización.....	54
6.3.Proceso de pre incubación.....	54
6.4.Evaluación y diseño del Modelo de negocios.....	56
6.5.Asesoría y alianzas estratégicas.....	57
6.6.Proceso de puesta en marcha y aceleración.....	64
6.7.Cierre de gestión y presupuesto de incubadora.....	74
Referencias bibliográficas.....	81
Anexo 1. Entrevista para actores del Ecosistema Emprendedor.....	82
Anexo 2. Encuesta para emprendedores del AMSS.....	83
Anexo 3. Base de emprendedores encuestados en el AMSS.....	86
Anexo 4. Base de Instituciones del ecosistema entrevistadas.....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Etapas de desarrollo del entorno emprendedor en El Salvador</i> .....	21
Tabla 2 <i>Apoyos identificados que atienden necesidades emprendedoras dentro de ecosistema de desarrollo emprendedor en El Salvador</i> .....	31
Tabla 3 <i>Actividades principales en los procesos de administración y atención de procesos de incubación y aceleración de emprendedores</i> .....	44
Tabla 4 <i>Objetivos de la incubadora de negocios por dimensiones o perspectivas</i> .....	46
Tabla 5 <i>Cadena de valor de actividades de una incubadora</i> .....	48
Tabla 6 <i>Principales actividades de la incubadora</i> .....	50
Tabla 7 <i>Funciones estratégicas dentro de las actividades de la incubadora</i> .....	52
Tabla 8 <i>Proceso de identificación de capacidades emprendedoras</i> .....	53
Tabla 9 <i>Descripción de eventos de sensibilización</i> .....	54
Tabla 10 <i>Descripción de diagnóstico de potencial emprendedor</i> .....	55
Tabla 11 <i>Evaluación y diseño del modelo de negocios</i> .....	56
Tabla 12 <i>Asesorías Especializadas</i> .....	58
Tabla 13 <i>Talleres especializados</i> .....	59
Tabla 14 <i>Asesores especializados</i> .....	60
Tabla 15 <i>Alianzas estratégicas</i> .....	61
Tabla 16 <i>Análisis de apoyos institucionales con los que se pueden establecer alianzas estratégicas</i> .....	63
Tabla 17 <i>Puesta en marcha de proyectos emprendedores</i> .....	64
Tabla 18 <i>Ciclo de vida de los proyectos emprendedores dentro de la incubadora</i> .....	65
Tabla 19 <i>Ciclo de vida de los proyectos emprendedores dentro del proceso de incubación y aceleración</i> .....	68
Tabla 20 <i>Legalización de Empresas de proyectos emprendedores</i> .....	70
Tabla 21 <i>Aceleración empresarial</i> .....	72
Tabla 22 <i>Bancabilidad</i> .....	73
Tabla 23 <i>Presupuesto anual de la operatividad de la Incubadora</i> .....	76
Tabla 24 <i>Costo Estimado por emprendedor dentro del proceso total de Incubación</i> .....	77
Tabla 25 <i>Cuadro de mando integral del proceso de incubación para primeros 2 años de operación</i> .....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Enfoque de cadena de valor de desarrollo Emprendedor</i> .....	23
Figura 2 <i>Componentes del Ecosistema Emprendedor</i> .....	24
Figura 3 <i>Mapa Conceptual sobre los apoyos comunes al desarrollo emprendedor</i> .....	30
Figura 4 <i>Distribución de emprendimientos encuestados en el AMSS</i> .....	34
Figura 5 <i>Sectores a los que pertenecen los emprendimientos encuestados en el AMSS</i> .....	35
Figura 6 <i>Número de personas que trabajan en los emprendimientos</i> .....	35
Figura 7 <i>Estructura de operación de los emprendimientos encuestados en el AMSS</i> .....	36
Figura 8 <i>Apoyo recibido para la mejora de la gestión interna</i> .....	37
Figura 9 <i>Innovaciones desarrolladas dentro porcentaje de emprendedores encuestadas</i> .....	38
Figura 10 <i>Importancia para los emprendedores en herramientas digitales</i> .....	39
Figura 11 <i>Apoyos especializados en finanzas e innovación y adaptación tecnológica</i> .....	40
Figura 12 <i>Asesoría para exportación y transformación digital</i> .....	40
Figura 13 <i>Financiamiento al emprendimiento</i> .....	41
Figura 14 <i>Factores que generan mayor beneficio al emprendedor para el crecimiento de su negocio</i> .....	42
Figura 15 <i>Estructura administrativa la incubadora</i> .....	51





## Abreviaturas

<b>BANDESAL</b>	Banco de Desarrollo de El Salvador.
<b>BCIE</b>	Banco Centroamericano de Integración Económica.
<b>BCR</b>	Banco Central de Reserva de El Salvador.
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo.
<b>BMI</b>	Banco Multisectorial de Inversiones.
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones.
<b>FONDEPRO</b>	Fondo de Desarrollo Productivo.
<b>FUSADES</b>	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
<b>GIZ</b>	Agencia Alemana de Cooperación Técnica.
<b>INSAFOCOOP</b>	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
<b>MINEC</b>	Ministerio de Economía.
<b>MINEDUCYT</b>	Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología.
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto.
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
<b>CONAMYPE</b>	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y Comunicación
<b>TLC</b>	Tratado de Libre Comercio
<b>I + D</b>	Investigación y Desarrollo
<b>ASI</b>	Asociación Salvadoreña de Industriales
<b>BCR</b>	Banco Central de Reserva de El Salvador
<b>CDMYPES</b>	Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
<b>UNCTAD</b>	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio e Industria
<b>LFPE</b>	Ley de Fomento de la Producción Empresarial
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>OSA</b>	Organismo Salvadoreño de Acreditaciones
<b>POLICOM</b>	Dirección de Política Comercial
<b>PROESA</b>	Agencia de Promoción de Exportaciones de Inversiones de El Salvador
<b>PFDTF</b>	Política de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva
<b>VCR</b>	Ventajas Comparativas Reveladas
<b>UIE</b>	Unidad de Inteligencia Económica
<b>CONAMYPE</b>	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
<b>DATCO</b>	Dirección de Administración de Tratados Comerciales
<b>DCI</b>	Dirección de Comercio e Inversión
<b>DGA</b>	Dirección General de Aduanas
<b>DICA</b>	Dirección de Innovación y Calidad
<b>DGME</b>	Dirección General de Migración y Extranjería
<b>DNM</b>	Dirección Nacional de Medicamentos
<b>FONDEPRO</b>	Fondo de Desarrollo Productivo
<b>FSG</b>	Fondo Salvadoreño de Garantías
<b>IED</b>	Inversión Extranjera Directa
<b>INSAFORP</b>	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
<b>GEM</b>	Monitor Global de Emprendimiento
<b>COAMSS</b>	Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador



## Glosario

**Innovación:** es la introducción al mercado de un producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizacional nuevo o significativamente mejorado, por una organización.

**Innovación tecnológica:** Surge tras la utilización de la tecnología como medio para introducir un cambio en la empresa. Este tipo de innovación tradicionalmente se ha venido asociando a cambios en los aspectos más directamente relacionados con los medios de producción.

**Innovación agropecuaria:** Cualquier novedad introducida exitosamente en los procesos económicos y sociales relacionados con la producción y el desarrollo de cadenas agropecuarias y forestales. El concepto incluye desde la introducción de productos y servicios nuevos, de mejoras en la calidad de productos y servicios existentes y de nuevos procesos, hasta nuevos mecanismos de comercialización y prácticas o modelos organizacionales que resulten en aumentos significativos de la productividad.

**Actividades de innovación:** Conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o intentan llevar a la implementación de productos y de procesos nuevos o mejorados, tanto en términos de su oferta como en la materialización de su aplicación económica y/o social.

**Agencias de innovación:** Son organizaciones intermediarias que actúan como una especie de puentes institucionales, a través de los cuales los actores implicados en el Sistema de Innovación (regional o nacional) ayudan a definir una visión compartida para lograr que surjan los liderazgos necesarios y que todos los actores actúen de manera coordinada en la formulación e implementación de políticas de innovación.

**Sistema Nacional de Innovación (SINIA):** Red de instituciones públicas y privadas, cuyas actividades e interacciones contribuyen a la producción, difusión y uso de conocimiento económicamente útil, y a mejorar el desempeño innovador de las empresas.

**Sistemas Nacionales de Innovación Agropecuaria (SINIA):** El conjunto de actores, interacciones y políticas tendientes a la creación y difusión de tecnologías e innovaciones que mejoren la productividad, la competitividad, la sustentabilidad y la equidad del sector agroalimentario (IICA).

**Actividades de innovación:** conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o intentan llevar a la

implementación de productos y de procesos nuevos o mejorados, tanto en términos de su oferta como en la materialización de su aplicación económica y/o social.

**Agencias de innovación:** son organizaciones intermediarias que actúan como una especie de puentes institucionales, a través de los cuales los actores implicados en el Sistema de Innovación (regional o nacional) ayudan a definir una visión compartida para lograr que surjan los liderazgos necesarios y que todos los actores actúen de manera coordinada en la formulación e implementación de políticas de innovación.

**Asociatividad Empresarial:** es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, donde comparten la misma necesidad; cada empresa mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial y decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo en común.

**Centros tecnológicos:** organismos cuyo objeto es la prestación de servicios de carácter tecnológico, como la realización de I+D bajo contrato, la transferencia y la difusión de la tecnología, la información y asesoría en materia de gestión de la innovación o, incluso, la formación de recursos humanos.

**Competitividad:** es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad.

**Innovación:** es la introducción al mercado de un producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizacional nuevo o significativamente mejorado, por una organización.

**Ecosistema de Innovación:** es lo que diferencia la capacidad de generar riqueza de un territorio frente a otro. Se cuentan con un entorno favorable a la innovación.

**Encadenamiento Productivo:** relación de largo plazo que establecen unidades empresariales con el propósito de obtener beneficios conjuntos, de allí que el interés de promoverlos debe sustentarse en los beneficios económico-sociales que se derivan y no en el encadenamiento en sí. La existencia de relaciones insumo-producto es una condición necesaria pero no suficiente para la existencia de un encadenamiento productivo, ya que el encadenamiento implica cierto grado de compromiso entre las empresas más allá de una compra – venta normal.

**Innovación tecnológica:** surge tras la utilización de la tecnología como medio para introducir un cambio en la empresa. Este tipo de innovación tradicionalmente se ha venido asociando a cambios en los aspectos más directamente relacionados con los medios de producción.

## **Prólogo**

Establecer una incubadora de emprendimientos que acompañe durante el proceso de creación de la idea de negocio, la puesta en marcha de este y su posterior aceleración es un proyecto de vinculación productiva que muchas instituciones de educación superior han logrado establecer.

Pero es importante que toda proyección se base en modelos que correspondan con la realidad nacional, por ello esta investigación que caracteriza a una parte de los emprendimientos en el Área Metropolitana de San Salvador es un insumo valioso para el diseño de una propuesta visionaria, pues representa un acercamiento que identifica particularidades de los emprendimientos, sus potencialidades frente al contexto de apoyo existente, del cual se desprende un primer esbozo sobre lo que podría ser un modelo de incubación y acelerador de emprendimientos.

Mgtr. Mario Edgardo López López  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Dr. Andrés Bello



## **Resumen**

El objetivo de esta investigación consiste en brindar una propuesta para el establecimiento de un modelo de incubación y aceleración de emprendimientos dentro de la Universidad Dr. Andrés Bello. En términos generales, la mejora en los modelos de negocios y el uso de herramientas tecnológicas es fundamental para el crecimiento económico; bajo tal premisa esta investigación es un acercamiento al estado de desarrollo de los emprendimientos que operan dentro de la comunidad de estudiantes de la Universidad Dr. Andrés Bello y en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS).

Para su abordaje se realizó una encuesta a emprendedores identificados mediante ferias emprendedoras desarrolladas por alcaldías y dentro de la Universidad Dr. Andrés Bello, en el mes de diciembre 2022; y la base de emprendedores existentes dentro del Consejo de alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS).

Primero se describe el contexto sobre el cual se realizó la investigación, observando factores generales y específicos que tienen relación con los emprendimientos en el AMSS; luego se presenta una fundamentación teórica de la importancia de los centros de incubación y aceleración de emprendimientos; y posteriormente se presenta el abordaje metodológico y los resultados. La investigación concluye con el diseño de una propuesta bajo un modelo de incubación y aceleración emprendedora.





## **1. Planteamiento del problema**

Análisis de las características de los emprendimientos existentes dentro de la Universidad Dr. Andrés Bello y en el AMSS, para el diseño de un modelo de incubación y aceleración emprendedora.

Los emprendedores son fundamentales en toda economía, ya que forman parte de la base productiva de un país, por eso es necesario identificar necesidades específicas que contribuyan a ejecutar modelos de crecimiento sostenido dentro de las diferentes etapas de desarrollo; desde la generación de ideas innovadoras, implementación de los negocios, crecimiento y aceleración; es decir, que contribuyan al crecimiento.

Gran parte de la mejora de los emprendimientos pasa por la innovación tecnológica, pero es necesario adaptar esas fuentes de competitividad a una economía como El Salvador, evaluando desde el rol de las instituciones con orientación a la innovación hasta la visión de los emprendedores.

Por lo cual, esta investigación sobre las características de los emprendimientos, que operan en el AMSS y principalmente en la UNAB, es muy importante para conocer el estado actual y su capacidad de adopción de herramientas que mejoren su competitividad. Y es precisamente una incubadora y aceleradora de emprendimientos la institución clave que permite canalizar los recursos necesarios para el desarrollo de estas.

### **1.1. Preguntas de investigación**

¿Cuáles son las características de los emprendedores existentes dentro de la Universidad Dr. Andrés Bello y en el AMSS?

¿Cuáles deberían ser los mecanismos de apoyo emprendedor para establecer estrategias adecuadas para su crecimiento?

¿Qué modelo de incubadora de emprendimientos sería factible para impulsar desde una Institución de Educación Superior?

## **1.2. Objetivos**

### **Objetivo general:**

Caracterizar los emprendimientos existentes dentro de la Universidad Dr. Andrés Bello, y los que operan en el AMSS, para el diseño de un modelo de incubación y aceleración emprendedora dentro de la UNAB.

### **Objetivos Específicos:**

Analizar las características de los emprendimientos que operan al interior de la UNAB y en el AMSS

Generar una propuesta de centro de incubación y aceleración emprendedora.

## **1.3. Delimitación**

La investigación incluyó emprendimientos que formaban parte de la comunidad estudiantil de la UNAB, y emprendedores que operan dentro del AMSS registrados por las municipalidades. Por lo cual la recolección de datos sólo abarca emprendimientos registrados y se desarrolló entre diciembre de 2022 y enero de 2023.

## **2. Tipo de Estudio**

Es una investigación mixta, pues se plantea una descripción de la realidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa), combinado con juicios de expertos (desde la perspectiva cualitativa) (Hernández, Fernández y Baptista, 2011).

El Levantamiento de Información cuantitativa incluye la aplicación de un cuestionario a emprendimientos y esto se complementará con entrevistas a instituciones que conforman una red o un potencial apoyo a emprendimientos ya sean estos de índole pública o privada.

### **2.1. Población y Muestra**

La población comprendió los emprendimientos existentes dentro de la Universidad Dr. Andrés Bello, y los que operan en el AMSS, registrados en las bases de las unidades de apoyo de las alcaldías a través del COAMSS. Según la Encuesta Nacional de Emprendimientos realizada por la CONAMYPE (2017) se registraron en el AMSS 29,997 emprendimientos, lo cual brinda una idea del potencial tamaño de la población.

Se asumió una población desconocida, probabilidades de éxito y fracaso desconocidas, un margen de error del 7.5% y un nivel de confianza del 95% y se determinó una muestra exploratoria de 165 emprendimientos, de los cuales un 30% pertenecían a la UNAB y el 70% a emprendimientos registrados en las municipalidades del AMSS.

El muestreo fue no probabilístico, fue por conveniencia e intencionado, debido al tiempo y recursos disponibles para el levantamiento de la información. Se realizó en las ferias de emprendimientos realizadas en la UNAB y por las municipalidades, de forma que se aprovechó la concurrencia, lo cual facilitó la recolección de datos.

Se realizaron una serie de acercamientos, entrevistas informales con algunos representantes de instituciones que realizan labores de apoyo emprendedor; entre los cuales se incluyeron consultores de Visión Mundial con relación al programa Impact Hub, consultores del programa de rural adelante del Ministerio de Agricultura; personal de las unidades de apoyo emprendedor de la Alcaldía de San Salvador; representantes de la Dirección de Innovación y Competitividad del Ministerio de Economía; y representantes de la CONAMYPE. Y se complementó con una búsqueda bibliográfica de otras instituciones relevantes para el ecosistema emprendedor, como los bancos públicos y privados y otros ministerios.

## 2.2. Variables e Indicadores

Dentro de la investigación las variables clave identificarán los resultados finales buscados.

Características de los emprendimientos dentro de la universidad Dr. Andrés Bello, que está operando en la actualidad de manera formal o informal, y emprendimientos que operan en el AMSS. Dentro de las características emprendedoras se toma en consideración, giro económico, municipio de operación, cobertura, tipos de innovación en base a la consideración de los emprendedores.

Experiencias de modelos de apoyo emprendedor desarrollados por instituciones y empresas que forman parte del ecosistema de desarrollo productivo de El Salvador.

La información cuantitativa se recolectó mediante los formularios de Google y se trató en Microsoft Excel; en cuanto a las entrevistas informales se sistematizaron mediante técnicas de análisis cualitativo, categorización de los relatos y creación de conexiones para formar el discurso de con base en la opinión de los expertos.

### 3. Marco Referencial

Según CONAMYPE (2017), para 2017 existían 94,036 emprendimientos con diversas necesidades y distintos niveles del ciclo de vida, según lo cual se logran definir diferentes etapas de desarrollo, desde el fomento de la cultura emprendedora hasta la consolidación, como se refleja en la tabla 1.

**Tabla 1**

***Etapas de desarrollo del entorno emprendedor en El Salvador***

ETAPA	SUB-ETAPAS	EJES ESTRATÉGICOS
FOMENTO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA	Identificación de las y los emprendedores e iniciativas empresariales	1. Educación, formación y capacitación, 2. Marco legal, 3. Instituciones de apoyo a mujeres, 4. Instituciones gubernamentales de apoyo.
	Planes de negocios y modelos de negocios.	
	Selección de los mejores modelos de negocios.	
GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO	Formación empresarial (capacitación en gestión empresarial)	1. Educación, formación y capacitación, 2. Marco legal, 3. Instituciones de apoyo a mujeres, 4. Instituciones gubernamentales de apoyo.
	Pre- incubación	
	Financiamiento (Capital de riesgo)	
	Incubación	
CONSOLIDACIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS	Aceleración / Capacitación a empresas existentes	1. Educación, formación y capacitación, 2. Marco legal, 3. Instituciones de apoyo a mujeres, 4. Instituciones gubernamentales de apoyo.
	Financiamiento MYPYME	
	Internacionalización	

Fuente: elaboración propia, con base a experiencias emprendedores de El Salvador, CONAMYPE 2021.

Según la GEM (2022) un emprendimiento se concibe como las motivaciones de una o varias personas que buscan generar actividades lucrativas, las cuales son complejas de definir y difícil de caracterizar; por tanto se asume que brindar un producto o servicio a cambio de cualquier tipo de retribución por más de tres meses es considerado el nacimiento de un negocio, la distinción entre emprendimientos nacientes y emprendimientos nuevos depende de la antigüedad del negocio. Cuando se han pagado salarios y sueldos por más de tres meses, pero durante menos de 42 meses, se considera que el emprendimiento es nuevo. Estudios realizados por la Comunidad de investigación en emprendimiento definen el corte de 42 meses

como el “Valle de la muerte”, debido a que los negocios que superan este período logran sobrevivir por un mayor período de tiempo.

Si bien muchas personas son atraídas por la actividad emprendedora porque identificaron una oportunidad, otros son casi forzadas, a emprender porque no tienen otra forma de ganarse la vida o porque tienen miedo de quedar desempleados en un futuro cercano. Para aquellos que son atraídos a emprender por oportunidad existen dos motivadores principales que los impulsan, el cual es obtener más ingresos en comparación a los que obtendrían, siendo empleados, además el hecho de aspirar a una mayor independencia y soberanía empresarial.

La importancia de generar apoyos a dichos emprendimientos ha sido abordada por organismos, como la CEPAL (2020), en donde se resalta el valor de establecer vinculaciones entre universidades o centros de educación superior con el sector productivo, de forma focalizada en función de generar escalamientos dentro de la economía nacional. Por ejemplo, el monitor global de emprendimiento de Ecuador (2015) explica que en dicho país se han formalizado más negocios nuevos en los últimos 10 años en Latinoamérica, dado que a su vez es el país con más incubadoras de negocio en la región, superior a Chile, Colombia y Perú; lo cual le brinda mayor capacidad de atención a emprendedores desde sus etapas de inicio de operaciones.

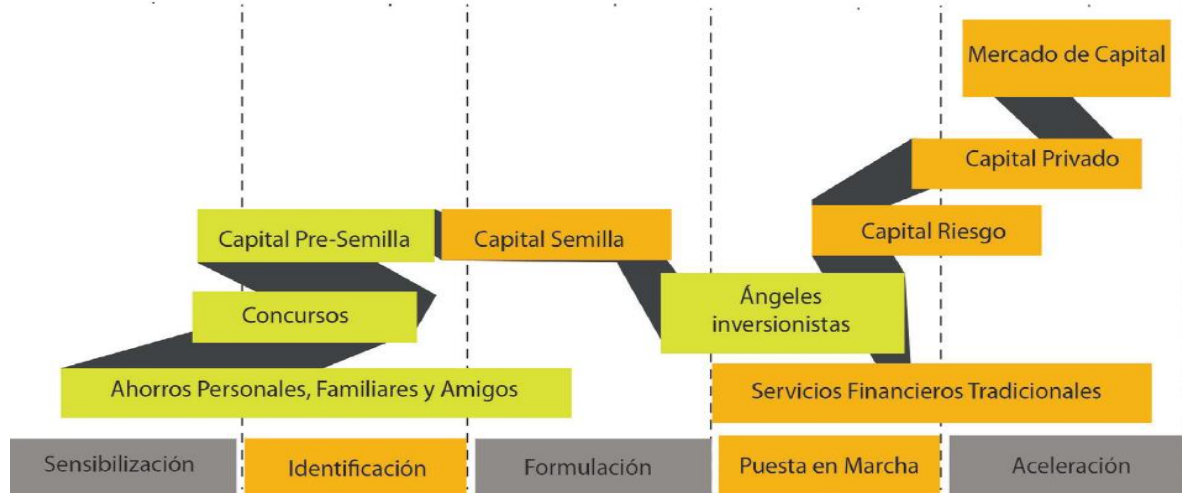
En el país existían a términos del año 2022, se identificaron incubadoras de negocios a cargo de universidades, entre las que se pueden mencionar: Germina dentro de la Universidad Francisco Gavidia (UFG), y las ventanillas de CONAMYPE manejadas por la universidad Dr. José Matías Delgado, José Simeón Cañas y UFG, entre otras.

Uno de los aspectos claves en que las incubadoras pueden desempeñar un rol de apoyo de emprendimientos es la innovación o su adopción. Lo cual es un importante desafío para las universidades ejerciendo un rol de promoción y la transferencia de tecnologías. Según el MINEC (2012) la innovación es una estrategia de dinamización de los recursos productivos y las universidades deben trascender a la creación de conocimientos necesarios para su desarrollo.

Las etapas que los emprendimientos pasan refieren a diversas necesidades sobre las cuales adaptar el apoyo idóneo, una sistematización de estas es presentada por la CONAMYPE en la política nacional de emprendimientos de El Salvador y se refleja en la figura 1.

**Figura 1**  
**Enfoque de cadena de valor de desarrollo Emprendedor**

## ENFOQUE DE CADENA DE VALOR



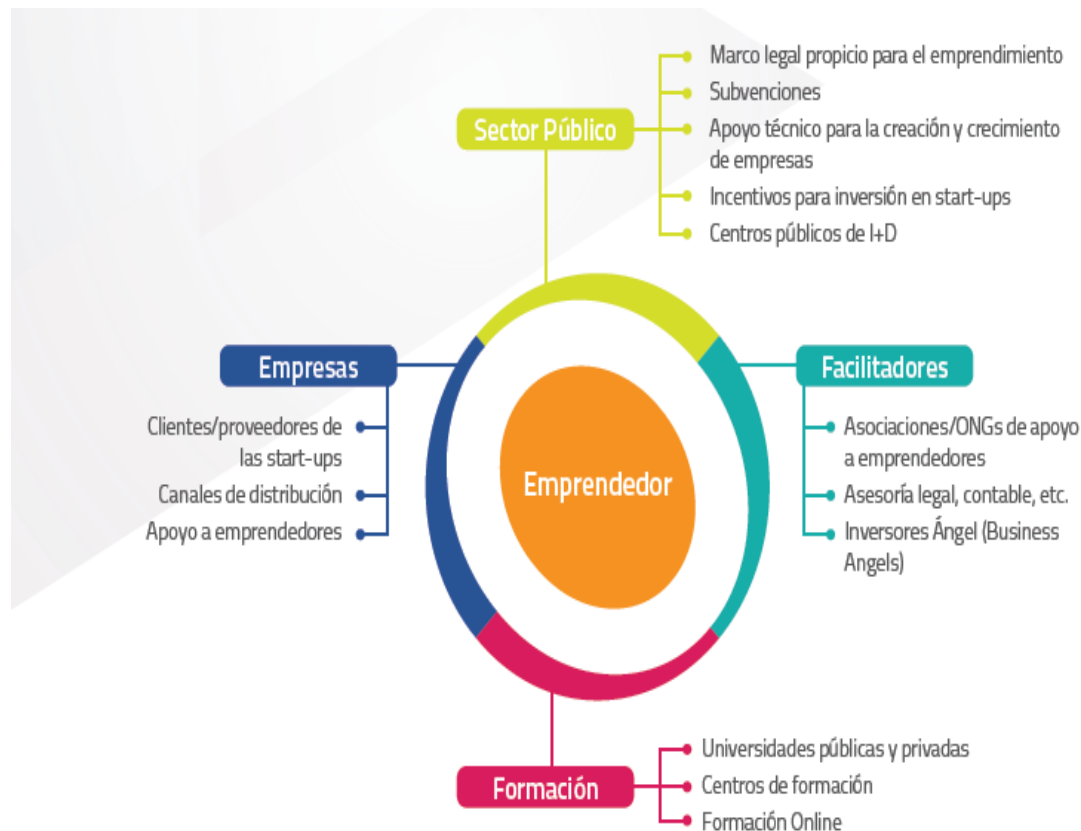
Fuente: Modelo de cadena de emprendimiento (GEM 2014).

### 3.1. Ecosistema de Emprendimiento.

Según la CEPAL (2019) el concepto de ecosistema emprendedor es un entorno que fomenta el desarrollo de negocios, la creación de empresas o promoción de emprendedores exitosos, lo cual a su vez mejora y dinamiza el ecosistema. El ecosistema está integrado por muchos actores cuyas interrelaciones son la clave del sistema y funciona impulsando determinadas actividades que generan facilidades de crecimiento de forma coordinada y complementaria.

Algunos autores clasifican a los actores en los que provienen del sector público, que incluye instituciones con autoridad estatal a cargo de las políticas y programas que incentivan y fomentan emprendimientos, así como la legislación pertinente; los facilitadores que son instituciones privadas y en ocasiones sin fines de lucro que también aportan diversos apoyos; y las universidades o instituciones de educación superior que aportan con aspectos formativos y de investigación básica y aplicada (Figura 2).

**Figura 2**  
**Componentes del Ecosistema Emprendedor**



Fuente: Guía de aprendizaje sobre emprendimientos dinámicos, BID- FOMIN 2008.

### 3.2. Datos sobre el desarrollo empresarial en El Salvador

FUSADES (2021) estimó el desarrollo empresarial en el país, según el número de empresas por habitantes en cada departamento, encontrando que los departamentos más sobresalientes fueron San Salvador con 37 empresas por mil habitantes, Santa Ana con 30 empresas por mil habitantes, y La Libertad con 26 empresas por mil habitantes. San Salvador fue clasificado como desarrollo medio bajo y Santa Ana como bajo desarrollo. Además, se encontró que las empresas grandes, medianas y pequeñas eran minoría frente a las microempresas, y que en San Salvador y La Libertad se ubicaban el 50% del total de empresas del país, lo cual da una idea de la estructura empresarial del país.

Asimismo, el empleo informal presenta una elevada tasa en el ámbito nacional 71%, con fuertes diferencias entre departamentos, San Salvador registra la menor informalidad 57%, y muchas de esas ocupaciones informales son emprendimientos de baja productividad.



Por ello el desarrollo de ecosistemas emprendedores debe también considerar las diferencias por regiones para potenciar las actividades productivas y empresariales enfocada en áreas como el ingreso, las vulnerabilidades y las capacidades del capital humano, y precisamente los departamentos mejor evaluados son los del AMSS; el estudio señala que la región centro/occidente tiene departamentos con desarrollo empresarial medio y alto.

Por ejemplo San Salvador posee las condiciones de encadenamientos productivos, empresariales, formación, corredores logísticos, y red de servicios públicos, concentrando al 56% de la población, el 59% de la población económicamente activa, el 73% del empleo formal, el 63% de las empresas del país, el 92% de empresas grandes, 67% de las PYMES y 15% en hogares receptores de remesas, lo que refleja potencialidad de aumentar la producción ya existente, e incorporar actividades de mayor valor agregado, más productividad y salarios más altos; contrario a la región comprendida por Chalatenango, Cabañas, La Paz, San Vicente y Cuscatlán; estos departamentos disponen del 18% de la población, del 15% de la población económicamente activa, 10% del empleo formal, el 3% de las empresa grandes y el 13% de las PYMES, y el 27% de hogares receptores de remesas, es decir tienen un desarrollo empresarial bajo.

### **3.3. Datos sobre el ecosistema emprendedor en El Salvador**

En cuanto a los actores de los ecosistemas y sus funciones, a través de una revisión bibliográfica se pueden puntualizar algunos ejemplos en el país, clasificados por acción; en el ámbito de mercados, apertura comercial, inteligencia competitiva y estrategias de exportación se identificaron apoyos de las gremiales empresariales como la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL), entre otras que brindan apoyo en mayor medida a sus agremiados.

En cuanto a lo financiero, se identificaron las Sociedades de Ahorro y Crédito con servicios focalizadas en microempresas. En el ámbito de la responsabilidad social empresarial se identificaron una diversidad de apoyos por ejemplo, MICROSOFT que facilita su portafolio de herramientas tecnológicas a los emprendimientos para que puedan comenzar operaciones; AFP CONFÍA y su programa: “Sabios y Expertos”, en el que profesionales retirados de forma voluntaria asesoran a microempresas para contribuir a su desarrollo productivo; Banco Promerica con su programa de “El Mercadito”, donde empresarios exitosos apoyan a emprendedores durante 5 meses; HOLCIM y su programa de Formación Integral para Jóvenes, brinda cursos que incluyen, el fomento de una visión emprendedora, acceso a herramientas de trabajo y capital semilla; Banco CITI ejecuta Mujeres Emprendedoras y Club Financiero,

promueve el emprendimiento en mujeres para aumentar oportunidades; La fundación Telefónica entrega capital semilla a los emprendimientos ganadores de sus cursos; entre otros.

Desde las instituciones públicas podemos destacar el papel del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) esencialmente con programas de desarrollo emprendedor, procesos formalización, fondos para escalabilidad tecnológica o capital semilla, y formación de habilidades específicas.

La cooperación internacional también tiene acciones en este campo como los programas financiados por la Agencia de Cooperación de Japón y la ejecución del “Consultorio de Empresarialidad Femenina”, para ofrecer asesoría y asistencia técnica a emprendedora; el programa “Mujer y Negocios”, de la agencia de cooperación de Estados Unidos; la Fundación Howard Buffett y el programa “Una Alianza de Cacao” proporciona asistencia a aproximadamente 6,000 pequeños agricultores para ayudar a reactivar producción y exportación de cacao; entre otras.

Otras instituciones supranacionales o regionales como la Estrategia Regional de Articulación Productiva impulsada por el Centro Regional de Promoción de la MIPYME (CENPROMYPE) que recopila información para tomar decisiones con base en evidencia, y fomenta un enfoque de cadena de valor a partir de esta Estrategia, los agentes de cooperación internacional. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) creó la plataforma gratuita y virtual ConnectAmericas.com, para que empresas de la región puedan hacer negocios de una manera sencilla y ágil, a través de una red social empresarial en línea, entre otras acciones identificadas.

#### **3.4. Antecedentes de las incubadoras de emprendimientos**

Según la GEM (2020) la innovación cada vez es más presente dentro de la fórmula de la competitividad de los sectores productivos, y en ellos las universidades como creadores de conocimiento desempeñan un rol primordial cuando estos son trasladados a los sectores productivo; otro factor importante son las políticas orientadas a desarrollar la innovación y el desarrollo empresarial que integran todos los recursos para el apoyo emprendedor.

Generalmente los principales problemas que enfrentan los emprendimientos es la baja productividad que coincide con un bajo contenido tecnológico e innovación en la producción; costos de producción altos (Insumos Intermedios, Costos de Trabajo, Costos de Capital Físico); limitado financiamiento, entre otras

que generan pocos nacimientos de empresas en ramas con alta escalabilidad y concentración de nacimiento en actividades menos rentables.

Por ello la vinculación de la universidad a través de un centro emprendedor con el sector productivo es un desafío y una oportunidad de aportar a la superación de tales condicionantes. Según la OCDE (2019) las incubadoras surgieron inicialmente en Inglaterra, subsidiadas por la British Steel Corporation, que estimuló la creación de pequeñas empresas en la producción de acero; la motivación era orientada a la creación de puestos de trabajo, generación de renta y desarrollo económico; en un contexto de fomento de políticas gubernamentales que tenían el objetivo de promover el desarrollo regional.

Actualmente existen programas de incubación empresarial en todo el mundo. El país latinoamericano más avanzado en el desarrollo de incubadoras de empresas es Brasil, desde que en 1984 cuando crearon cinco fundaciones para realizar transferencia de tecnología de las universidades al sector productivo, ya en 1987 habían creado la Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos de Tecnologías Avanzadas con el objetivo de articular el proceso de creación de incubadoras de empresas y actualmente existen cerca de 300 incubadoras de empresas en todo Brasil.

En México actualmente existen más de 600 incubadoras, de las cuales 134 pertenecen a la red de los tecnológicos, consolidándose como una de las redes más grandes del país. En El Salvador para el 2020, existían ocho incubadoras de negocios, entre universidades entre las que se pueden mencionar son Germina de la UFG y las ventanillas de CONAMYPE en las universidades Dr. José Matías Delgado, José Simeón Cañas y Francisco Gavidia, entre otras instituciones de educación superior.

Al igual que los emprendedores, las incubadoras también son organizaciones y, como tales, atraviesan un proceso de desarrollo que, en una gran cantidad de casos, sufre momentos determinantes. Según Kantis (2019) las incubadoras proporcionan un espacio o ambiente físico en el que los emprendedores pueden ubicar sus negocios y acceder a herramientas, recursos, contactos, capacitaciones y relaciones que necesitan para crecer y desarrollar su capacidad de gestión; es decir, ofrece apoyo y acompañamiento empresarial, visto de otra forma una incubadora de emprendedores, también es considerada como empresa que tiene una oferta de servicios. Y según la GEM (2022) en algunos países la tasa de éxito para empresas incubadas oscila entre el 75% y 85 % después de 2 a 3 años de haber iniciado operaciones (periodo de incubación).

### **3.5. Importancia de la adaptación tecnológica.**

Según el MINEC (2020) El Salvador se sitúa dentro de las economías latinoamericanas con menores indicadores de desarrollo tecnológico dentro de sus sectores empresariales; sin embargo se ha avanzado en identificar sectores claves los cuales han sido objeto de apoyo tecnológico, como turismo, plástico, textiles, alimentos y bebidas, servicios especializados; el objetivo radica en incentivar el uso de recursos tecnológicos transversales (la inteligencia artificial, analítica de grandes datos, robótica, internet de las cosas, computación en la nube, Blockchain) dependiendo del grado de desarrollo del sector y requerimientos especializados de las industrias.

Sievel (2019) enfatiza en que la Industria 4.0, va mucho más allá de lo que comúnmente se entiende por Transformación Digital, pues implica revolucionar todos los procesos de producción a procesos inteligente en todos los aspectos. La denominada cuarta revolución industrial hace referencia al apareamiento de tecnologías como el internet de las cosas, computación en la nube, realidad aumentada, robótica e impresión 3D, entre otras. Posteriormente se ha desarrollado nuevas tecnologías como inteligencia artificial, sistemas autónomos, Blockchain, entre otras cuyas aplicaciones en las actividades económicas son diversas. De lo antes citado forma parte importante de los modelos de análisis de las incubadoras y aceleradoras, conocer no solo las tecnologías, sino cuales son aplicativas a las realidades empresariales del país.

Organismos como la UNCTAD (2017) hablan de economía digital y cómo esta ha comenzado a afectar los sectores tradicionales, como la agricultura, el turismo y el transporte, y la aparición de nuevos sectores. La economía digital comprende todas las actividades cada vez más digitalizadas; lo cual es en realidad un cambio en la competencia dentro de las industrias, las formas, naturaleza y patrones de consumo; sin embargo, en los países de la región latinoamericana hay fuertes brechas entre sectores que están más aislados o absorben menos estas innovaciones.

El desarrollo de negocios digitales ha permitido a algunas empresas establecerse a bajo costo y a su vez permite aumentar los niveles de formalización, según la UNCTAD (2017) lo primordial es incrementar la capacidad competitiva en una franca apuesta por las herramientas tecnológicas, como el comercio electrónico y la atención al cliente cada vez más automatizadas y especializadas.

Por ello, es cada vez más frecuente que los organismos públicos o regionales se involucren más en fomentar el uso de herramientas tecnológicas, por ejemplo, el Sistema de Integración Centroamericana

(SICA) permite desde su página web acceso a aplicaciones digitales como Clima Pesca, Coffe Cloud, HidroClima, y Centro Clima para brindar información importante a las industrias de la región. El SICA, plantea que es requerido que las PYMES de la región, puedan acceder a servicios de base tecnológica lo cual requiere la inversión, certificar profesionales, atracción de talentos para el desarrollo de línea de investigación, desarrollo e innovación en el sector productivo, lo cual genera desafíos y oportunidades para las incubadoras y aceleradoras de emprendimientos.

Boston COUNSULTING (2015) desarrollo un estudio el cual ilustra que las nuevas tecnologías disruptivas están cambiando la demanda de habilidades, es decir tendrán un impacto en el mercado de trabajo. En la misma línea el Índice Global de Competitividad hace énfasis en los pilares de capital humano, la innovación, y la capacidad de recuperación como conductores para tener éxito en la velocidad de los cambios, el desarrollo de los ecosistemas de innovación dentro de los países deben de proveer plataformas bajo costo para operar, estabilidad macroeconómica, infraestructura para la movilidad eficiente y logística de bajo costo, adopción tecnológica en todos los sentidos.

## 4. Resultados

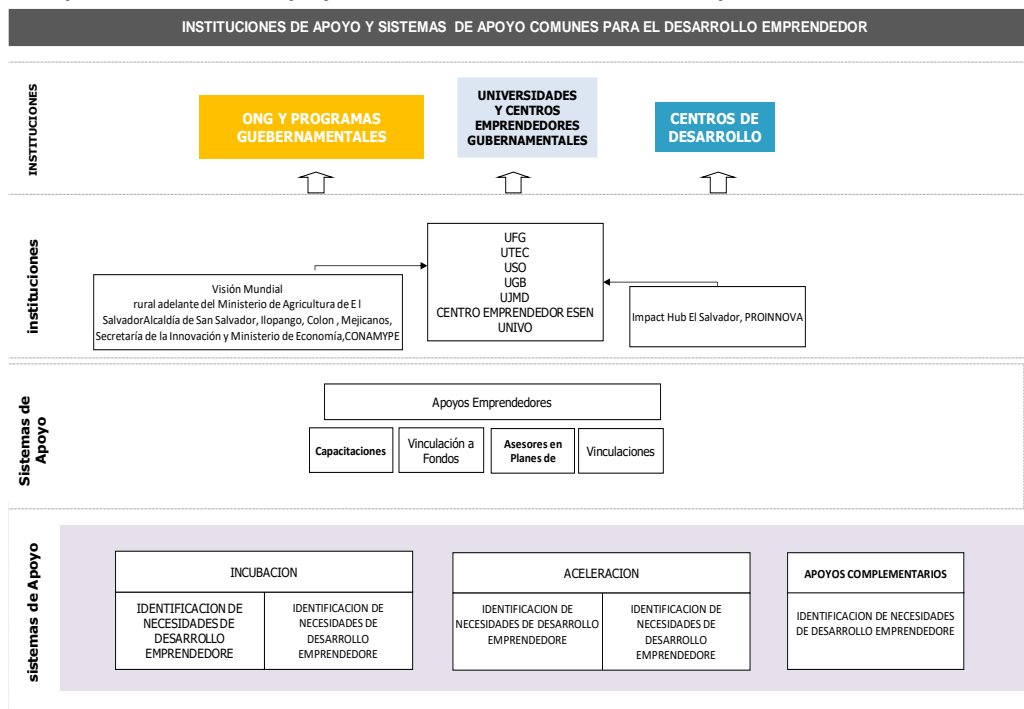
### 4.1. Contexto de apoyo al emprendedor identificado

En El Salvador existen instituciones gubernamentales y no gubernamentales que apoyan con aspectos como asistencias técnicas en temáticas de desarrollo emprendedor, dentro de los que sobresalen las asistencias en evaluación de los modelos de negocios y propuestas de escalabilidad, principalmente después de la pandemia de COVID-19<sup>1</sup>.

Las vinculaciones estratégicas forman una red de apoyo emprendedor<sup>2</sup> que incluyen estrategias para mejorar los canales de comercialización<sup>3</sup> en diferentes sectores económicos<sup>4</sup>, con énfasis en emprendimientos tecnológicos, en donde la Secretaría de Innovación ha cobrado relevancia, con proyectos que incluyen el desarrollo de prototipos comerciales, animación digital, audiovisuales y video juegos entre otros.

**Figura 3**

### *Mapa Conceptual sobre los apoyos comunes al desarrollo emprendedor*



Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> Programa de Emprendedores desarrollado por Visión Mundial, para la reactivación económica después pandemia Covid-19.

<sup>2</sup> Programa de Aceleración emprendedora que ejecuta Impact Hub El Salvador, que busca brindar apoyo a los emprendedores y vincularlos a una red apoyo para diferentes necesidades de desarrollo empresarial.

<sup>3</sup> Programa del Ministerio de Agricultura que desarrolla vinculaciones comerciales a emprendimientos y cooperativas emprendedoras, en la gestión de comercialización, bajo redes de encadenamiento productivos comerciales.

<sup>4</sup> Dentro de la Alcaldía de San Salvador, se entrevistó a representantes de la unidad de emprendimiento, donde manifestaron, desarrollar diferentes actividades dentro de las que incluyen ferias emprendedoras en fechas específicas, dentro del AMSS.

Dentro de la investigación se identificaron universidades que atienden necesidades emprendedoras, sin que existan ningún tipo de segmentación a un sector específico o tipo de empresas con características especiales, muchas funcionan con apoyo gubernamental, en algunos de los casos con el apoyo de los CDMYPES (Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa), y en otros casos forman parte de unidades de apoyo emprendedor, como parte de la vinculación Universidad/Empresa<sup>5</sup>. Las cuales brindaban los servicios descritos en la tabla 2.

**Tabla 2**  
***Apoyos identificados que atienden necesidades emprendedoras dentro de ecosistema de desarrollo emprendedor en El Salvador.***

No.	APOYOS IDENTIFICADOS
1	Asistencias Técnicas generales y específicas
2	Evaluación de modelos de negocios (en diferentes sectores, se incluye propuestas de emprendimientos tecnológicos).
3	Programas de Financiamiento Emprendedor (en diferentes sectores, en diferentes etapas de desarrollo, se incluye a programas de financiamiento para emprendedores tecnológicos)
4	Vinculaciones Estratégicas
5	Redes de Comercialización
6	Apoyos Sectoriales
7	Apoyos para la Formalización de emprendedores
8	Financiamiento a la Innovación
9	Metodologías emprendedoras
10	Políticas públicas de apoyo emprendedor

Fuente: elaboración propia sobre elementos identificados sobre necesidades emprendedoras.

Para ello las unidades de apoyo consideraban ciertas variables para poder identificar y direccionar los apoyos, como el tiempo de operación del negocio, las ventas mensuales, márgenes de rentabilidad promedio, los apoyos que ha recibido de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, requerimientos de recursos financieros, datos demográficos, alianzas estratégicas efectuadas, modelos de comercialización y canales de distribución, estrategias publicitarias, entre otras.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Referencia del personal técnico y administrativo del CDMYPE ubicado dentro de la Universidad de Sonsonate.

<sup>6</sup> Referencias de personal técnico de la CONAMYPE (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa),

Sobre dichos resultados se identifican instituciones que poseen en forma sistematizada metodologías de apoyo emprendedor como la metodología de EMPRETEC<sup>7</sup> utilizada por instituciones como el ITCA, ITCHA, o las metodologías brindadas en años anteriores dentro del programa de Fomento a la Empresarialidad en Soyapango desarrollado por FUNDES El Salvador, con fondos del BID, instituciones como ACNUR El Salvador, Visión Mundial El Salvador, programas de emprendedores de DAVIVIENDA, WALLMART, MINEDUCYT, que han utilizado la metodología “super pilas<sup>8</sup>”.

El proceso de entrevistas, evidencio otros apoyos técnicos como programas especiales como el “Programa Corredores Productivos”, que fue comentado por funcionarios del Ministerio de Economía de El Salvador, que se ejecutó en años anteriores y programas como INNOVATICS 2-2019, el cual tuvo como objetivo facilitar el acceso a tecnologías de información para aquellas pequeñas y medianas empresas de manufactura, y los premio PIXELS Challenge 2018; que fomentaron la elaboración de contenido creativo en los rubros de animación y audiovisuales en una etapa de iniciación o básica.<sup>9</sup>

Es decir, existe la capacidad institucional para poder establecer un sistema de apoyo emprendedor, que cuente con asesorías especializadas tomando en cuenta las características del emprendimiento y el nivel de adaptabilidad de herramientas tecnológicas. Por ejemplo, se identificaron programas impulsados por gremiales empresariales como COEXPORT que desarrolla la Cámara Salvadoreña de Comercio e Industria, que coinciden con los programas de promoción de exportaciones del organismo promotor de exportaciones e inversiones de El Salvador (PROESA), y programas regionales como el de promoción de las mujeres emprendedoras ejecutado por el Centro Regional de promoción de la MIPYME, del SICA.

Dentro de los diferentes tipos de apoyos por las instituciones del ecosistema, se han identificado metodologías, diagnósticos, programas de financiamiento y fondos de desarrollo emprendedor. Es de hacer notar que estos apoyos son brindados por diferentes instituciones, que se especializan en un tipo de apoyo para los emprendedores, por lo que es de importante incrementar, las capacidades que poseen actualmente las instituciones del ecosistema para integrar servicios o fortalecer las oficinas de desarrollo emprendedor que facilite a los emprendedores las vinculaciones que requiere en función de su etapa de desarrollo.

---

<sup>7</sup> La metodología del EMPRETEC se basa en las investigaciones realizadas por un psicólogo de la Universidad de Harvard,

<sup>8</sup> Metodología desarrollada por Visión Mundial en sus programas de desarrollo emprendedor

<sup>9</sup> Respuesta brindada por representantes de la Dirección de Innovación y Competitividad del Ministerio de Economía de El Salvador, unidades de encadenamiento productivo del ministerio de Agricultura y Ganadería.



La investigación refleja, que algunas de las instituciones identificadas cuentan con fondos especiales de desarrollo emprendedor dentro del cual está el capital semilla para inicio de operaciones, fondos de reactivación económica después del COVID-19, Inversión en adaptabilidades tecnológicas 4.0, marketing digital, entre otros.<sup>10</sup>

Una de las instituciones entrevistadas poseía fondos gubernamentales provenientes del Fondo de Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía y Comisión Nacional de la Micro y Pequeña y fondos del proyecto BID para Crecimiento Económico para cooperativas agroindustrias con montos desde \$25,000 dólares dependiendo del grado de innovación, (proyecto finalizado en el año 2022), se identificaron también programas de fondos no reembolsables como NOVUS, y PIXELS con fondos de hasta \$50,000 dólares bajo criterios específicos y supervisión de los fondos por parte de la Dirección de Innovación y Calidad del Ministerio de Economía en el año 2018-2020.

Otro ejemplo identificado fue programa de Industria Joven, desarrollado por la Asociación Salvadoreña de Industriales y la agencia de EE.UU. para el Desarrollo Internacional (USAID) intervención en 7 municipios (Santa Ana, Sonsonate, Santa Tecla, San Salvador, Soyapango, Mejicanos y San Miguel), para identificar equipos de jóvenes emprendedores con proyectos industriales con experiencia previa, para la inserción dentro de cadenas productivas con apoyos para la legalización del emprendimiento a una microempresa y con otorgamiento de un “capital inicial” financiado por USAID de hasta \$ 9,000.00, con un retorno del financiamiento entregado del 40% al proyecto, a un plazo de 6 meses posterior a la activación de las relaciones comerciales.

Se identificó además de aportes de capital inicial, una serie de fondos para la gestión de financiamiento emprendedores, bajo características especiales y condicionamientos crediticios que se ajustan a las necesidades y capacidades de los emprendedores, algunos son promovidos por unidades de apoyo de las alcaldías del AMSS, dentro de las que sobresale la Alcaldía de San Salvador, Soyapango, Ilopango, e integradas con instituciones como el COAMSS/OPAMSS, que agrupan esfuerzos de las diferentes municipalidades, que se trabaja con unidades especializadas en emprendimiento y desarrollo producto dentro de las alcaldías.

Se identificaron fondos de desarrollo emprendedor con el Fondo Solidario para la Familia Microempresaria (FOSOFAMILIA) con intereses preferenciales para emprendedores, dichos fondos son

---

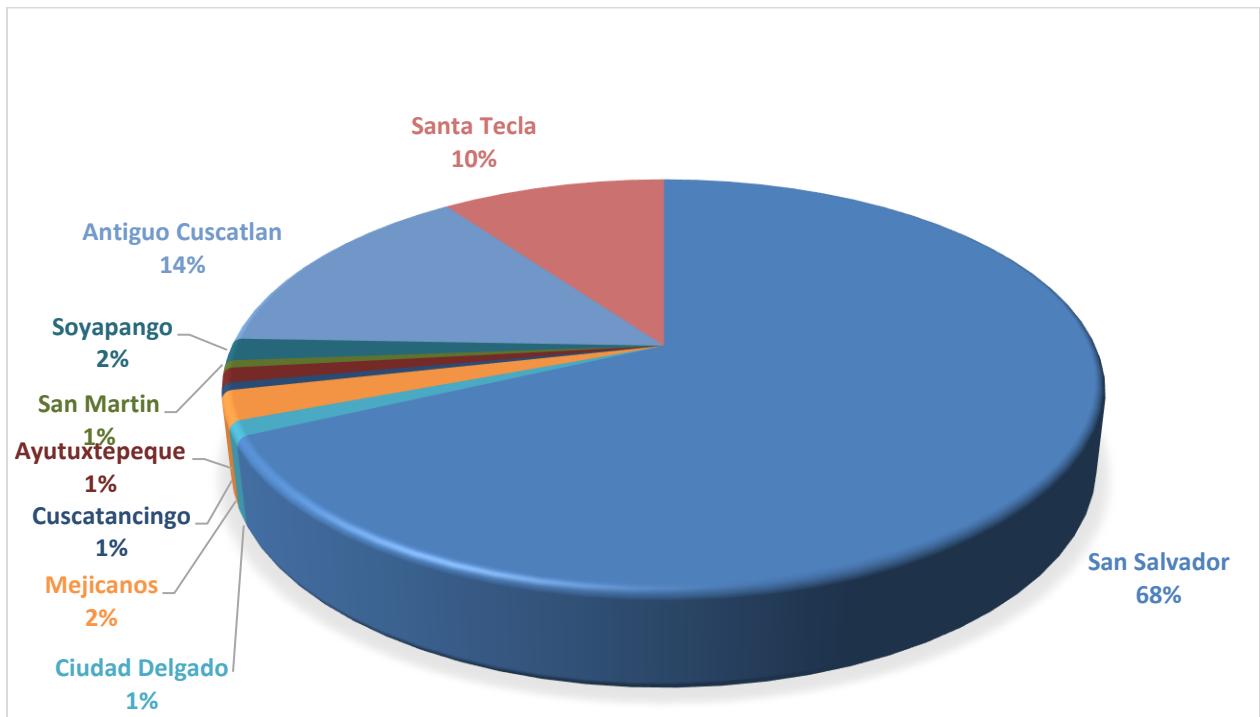
<sup>10</sup>Se Hace mención de programas para la reactivación económica durante el año 2022 de instituciones como visión mundial, Ministerio de Agricultura y Ganadería, CENPROMYPE. Entre otras instituciones que se identificaron que cuentan con líneas de apoyo para reactivación económica.

gestionados mediante la Banca de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), además de diferentes líneas de crédito y programas de relacionados al apoyo a planes de negocios emprendedores, líneas de créditos específicas llamada Banca Emprende que financio emprendedores, incluyen dentro de las líneas crediticias la formación de capital, gastos corrientes o capital de trabajo y prestación de servicios, entre otras opciones financieras.

#### 4.2. Resultados de la encuesta

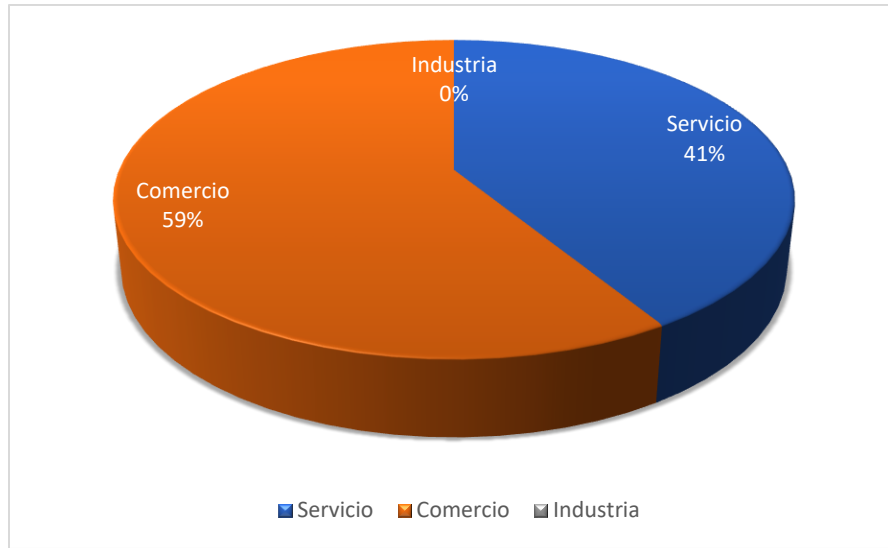
Los datos de las encuestas reflejaron que 63% fueron mujeres, y 38% emprendedores que se encuentran en una categoría de edad de 18 a 45 años el 75%, el 68% pertenecían al municipio de San Salvador, 10% Santa Tecla, 2% principalmente.

**Figura 4**  
***Distribución de emprendimientos encuestados en el AMSS***



Fuente: Elaboración propia. Resultados de la encuesta realizada a 182 emprendedores en el AMSS.

**Figura 5**  
**Sectores a los que pertenecen los emprendimientos encuestados en el AMSS**

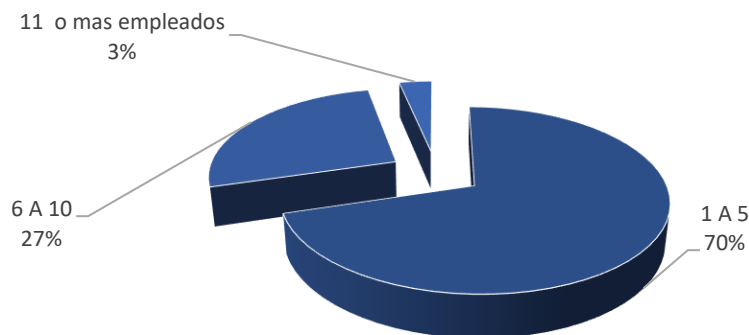


Fuente: Elaboración Propia. Resultados de la encuesta realizada a 182 emprendedores en el AMSS

El 41% de los emprendedores se ubicaba dentro del sector servicios, y 59% al sector comercio. Los resultados reflejan la necesidad de potenciar el desarrollo industrial. El 14% manifestó haber realizado modificaciones en las estrategias comerciales con incorporación de marketing digital, y un 53% consideraba muy importante las estrategias digitales dentro de los modelos de negocios. Existen más herramientas tecnológicas que pueden adaptarse.

Los emprendimientos reflejaron además que un 78.7% tienen de 1 a 5 años de funcionamiento, un 18.3% de 5 a 10, un 3.0% de 10 a 15 años. Y el 70% de los emprendedores poseen en su gran mayoría de 1 a 5 empleados, incluyendo el dueño.

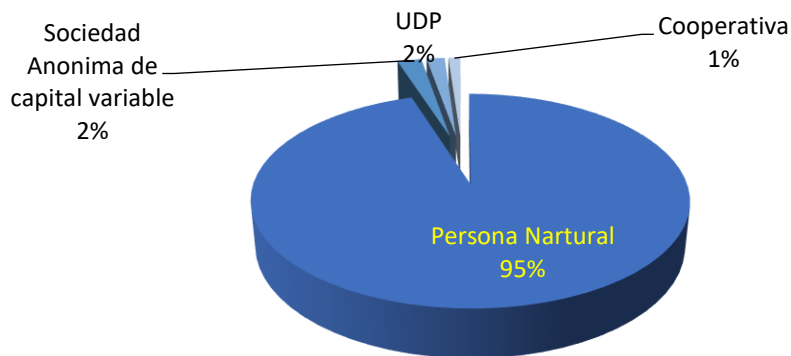
**Figura 6**  
**Número de personas que trabajan en los emprendimientos**



Fuente: Elaboración Propia Resultados de la encuesta realizada a 182 emprendedores en el AMSS.

El 87.8% manifestó tener una estrategia comercial o publicitaria, sin especificación del tipo y características específicas. El 95% de los emprendimientos operaban como personas naturales, dentro de los encuestados se identificaron 1% de emprendimientos que pertenecen a cooperativas emprendedoras, 2% a UDP (Unión de Personas), y 2% ya operan bajo una estructura formal, bajo Sociedad Anónima de Capital Variable.

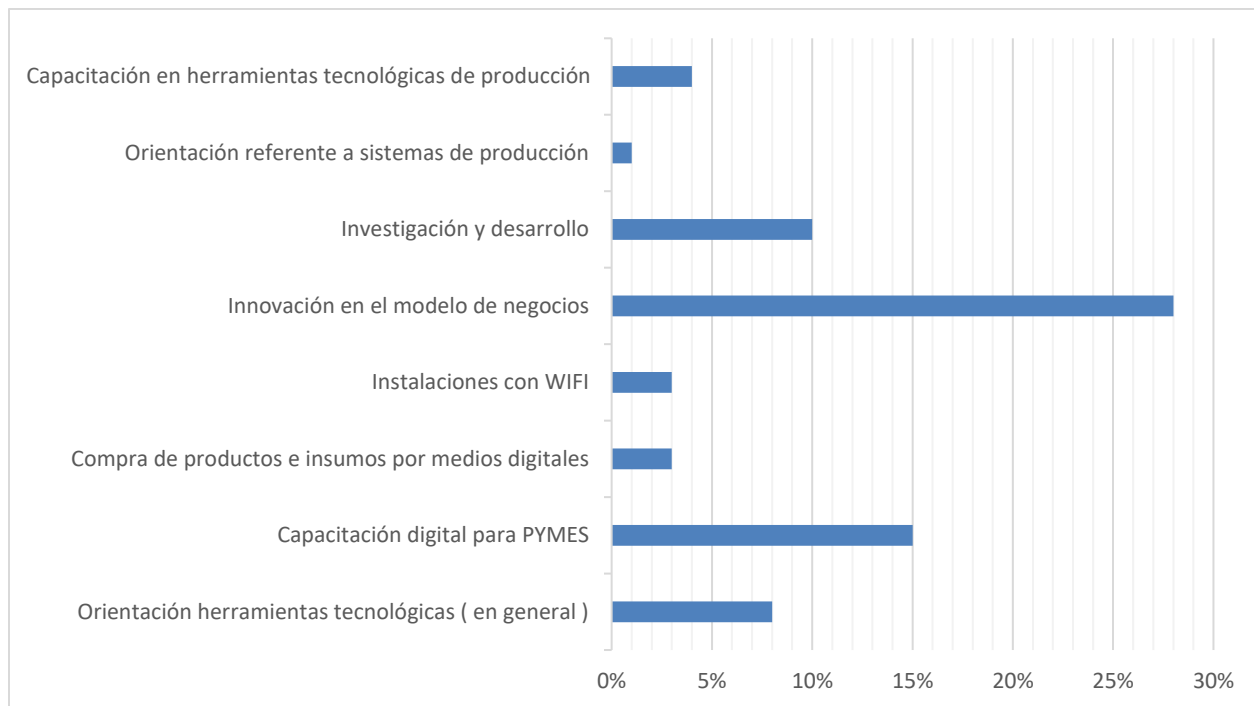
**Figura 7**  
**Estructura de operación de los emprendimientos encuestados en el AMSS**



Fuente: Elaboración Propia Resultados de la encuesta realizada a 182 emprendedores en el AMSS.

Dentro del análisis es importante conocer si los emprendimientos que se encuestaron habían recibido algún tipo de apoyo que mejore la gestión interna y externa de la empresa incluyendo incorporación de herramientas digitales y tecnológicas por parte de actores de apoyo del ecosistema. De los 182 emprendimientos el 39% no habían recibido ningún tipo de apoyo, asesorías especializadas en ese campo, un 61% respondió que sí habían recibido algún tipo de asistencia técnica empresarial.

**Figura 8**  
**Apoyo recibido para la mejora de la gestión interna**



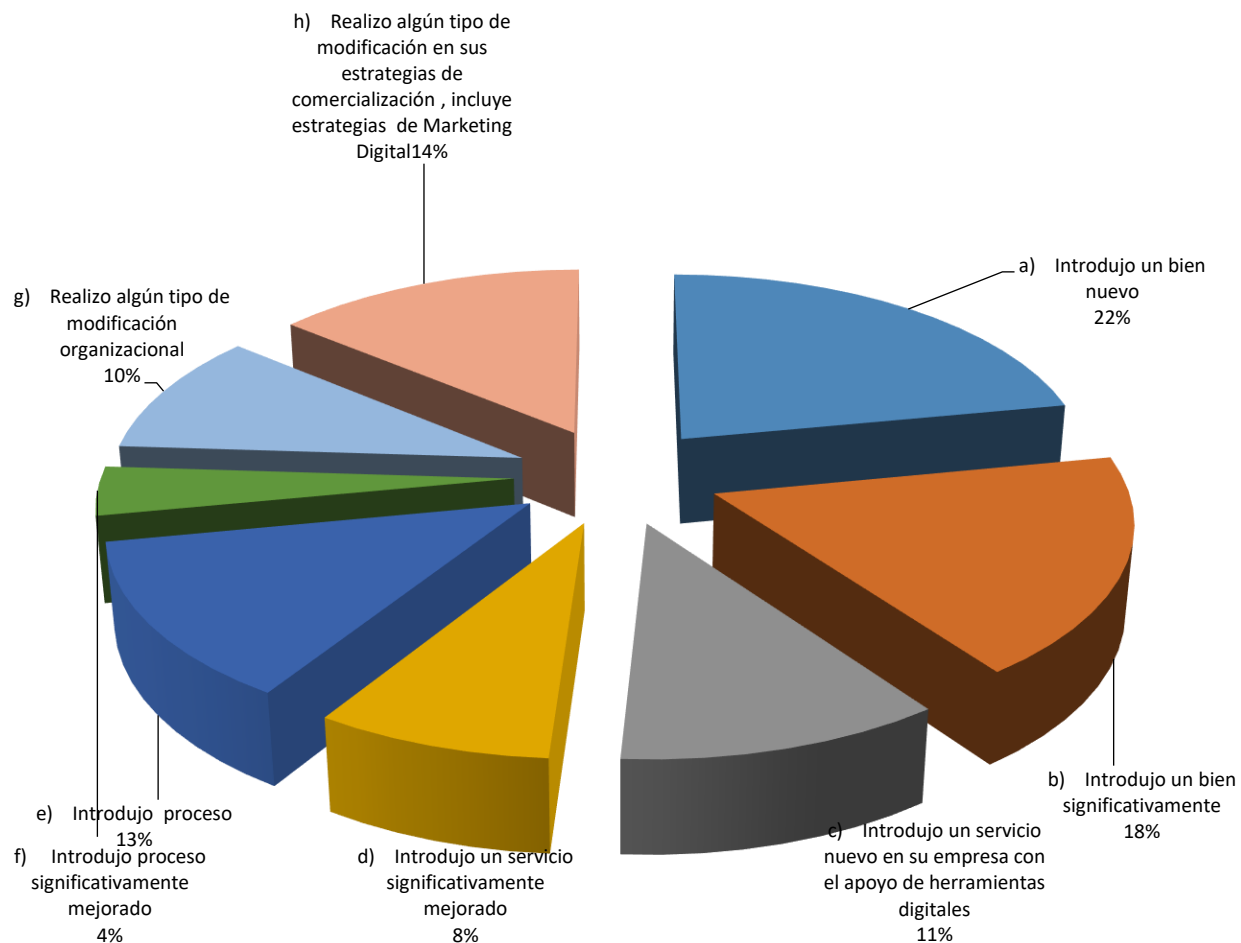
Fuente: Elaboración Propia Resultados de la encuesta realizada a 182 emprendedores en el AMSS.

Un 16% manifestó que había recibido algún tipo de apoyo para mejorar la operatividad interna, del cual puede incluir algún tipo de orientación digital, u adaptabilidad de tecnológica; un 9% refirió que había recibido algún tipo de asistencia técnica en orientación digital, un 3% respondió que ha recibido alguna beca o curso orientado a la industria 4.0, un 8% ha recibido algún tipo de orientación tecnológica en general, un 15% manifestó que han recibido capacitaciones digitales enfatizadas en PYMES. EL 3% dio conocer que recibió algún tipo de apoyo para la compra de productos e insumos, por medio de canales, herramientas o medios digitales, un 3% recibió apoyo de las instalaciones para utilizar wifi, para algún tipo de operación relacionada a su modelo de negocios, un 27% reflejó haber recibido algún tipo de apoyo para innovar dentro de su modelo de negocios.

En lo referente a la investigación y desarrollo, entendido y explicado a los encuestados, como el proceso de investigación en conocimientos científicos y técnicos, con el objetivo de adaptar tecnologías para obtener nuevos productos, materiales o procesos, que se transforme en una innovación, que logre aumentar las ventas de la empresa, un 10% manifestó haber recibido algún tipo de apoyo orientado a la investigación y desarrollo, un 1% recibió orientación sobre sistemas de producción, y un 4% manifestó haber sido capacitados en orientación tecnológica enfocada en herramientas tecnológicas de producción.

Se consultó también si los emprendedores habían implementado alguna innovación definida mediante la introducción de algún nuevo o mejorado producto/servicio, si proceso, adaptabilidad tecnológica y si realizaron algún tipo de modificación organizacional; un 81% de estos, dijeron que habían realizado algún tipo de innovación.

**Figura 9**  
**Innovaciones desarrolladas dentro porcentaje de emprendedores encuestadas**



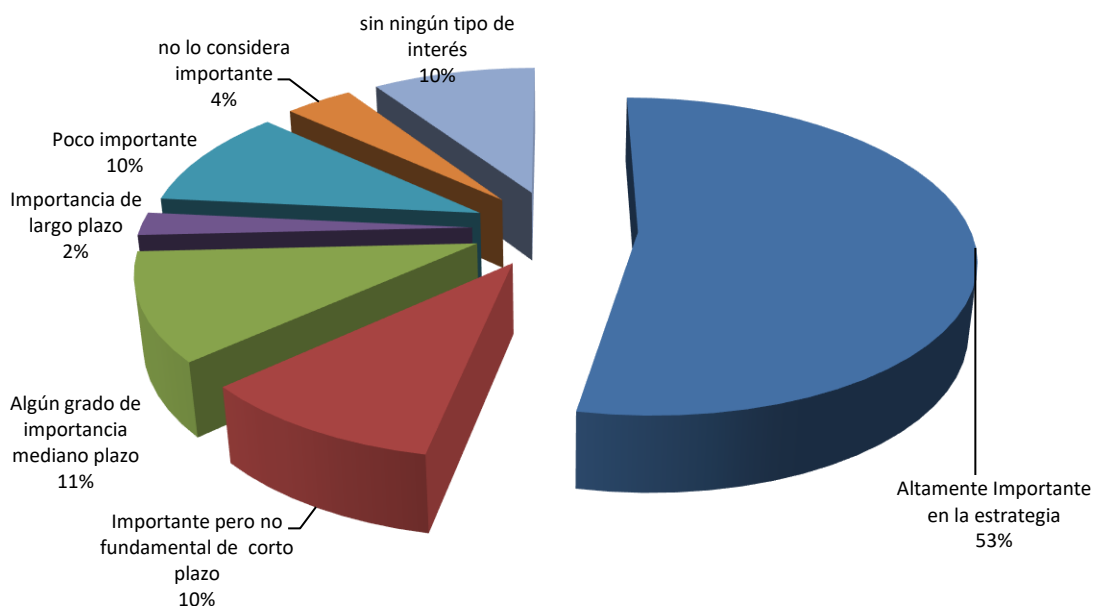
Fuente: Elaboración Propia Resultados de la encuesta realizada a 182 emprendedores en el AMSS.

Al evaluar el grado de innovación que a consideración de los emprendedores encuestadas habían desarrollado, el 22% consideraba que había introducido un producto nuevo en su negocio, un 18% considera que había efectuado mejoras a un producto con el apoyo de herramientas digitales, un 11% que había introducido servicios nuevos en su empresa con el apoyo de herramientas digitales, un 8% consideraba que realizo mejoras en un servicio específico con el apoyo de herramientas digitales, un 13% introdujo un proceso nuevo con el apoyo de algún grado de adaptabilidad tecnológica en dicho proceso.

Un 10% consideró que realizó alguna modificación organizacional dentro de sus modelos de negocios, y un 14% consideraba que adaptó sus estrategias de comercialización mediante la utilización de herramientas digitales.

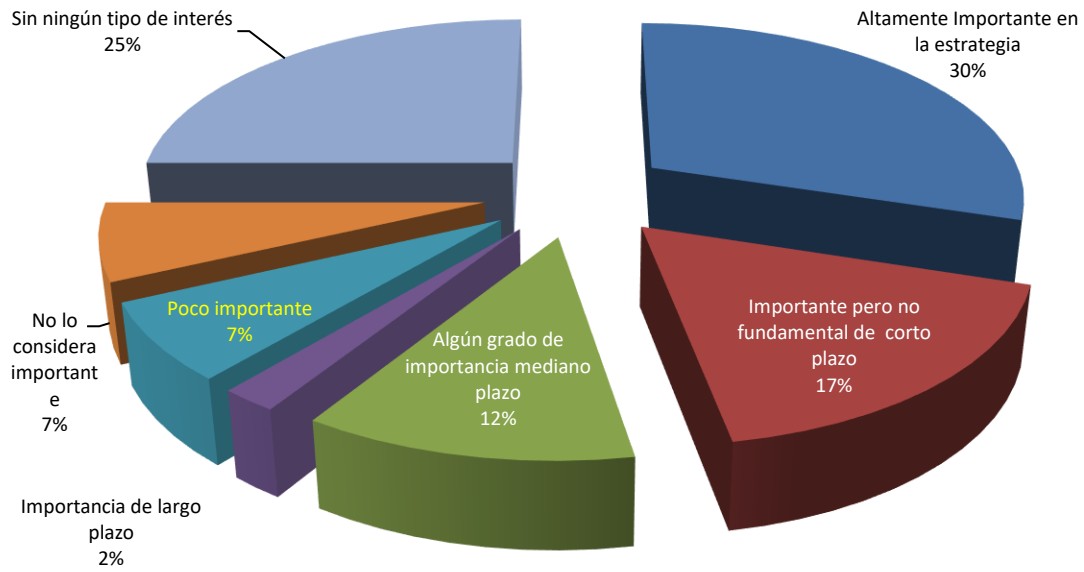
Un 53% consideraba de alta importancia fortalecer servicios por parte de los actores del ecosistema de apoyo empresarial, un 30% de estos también consideraban de alta importancia, contar con apoyos administrativos/Financieros, asesoría para fondos sobre proyectos de innovación y desarrollo digital, reconversión tecnológica, y un 19% de los encuestados consideran igualmente de relevancia las asesorías para exportación.

**Figura 10**  
**Importancia para los emprendedores en herramientas digitales**



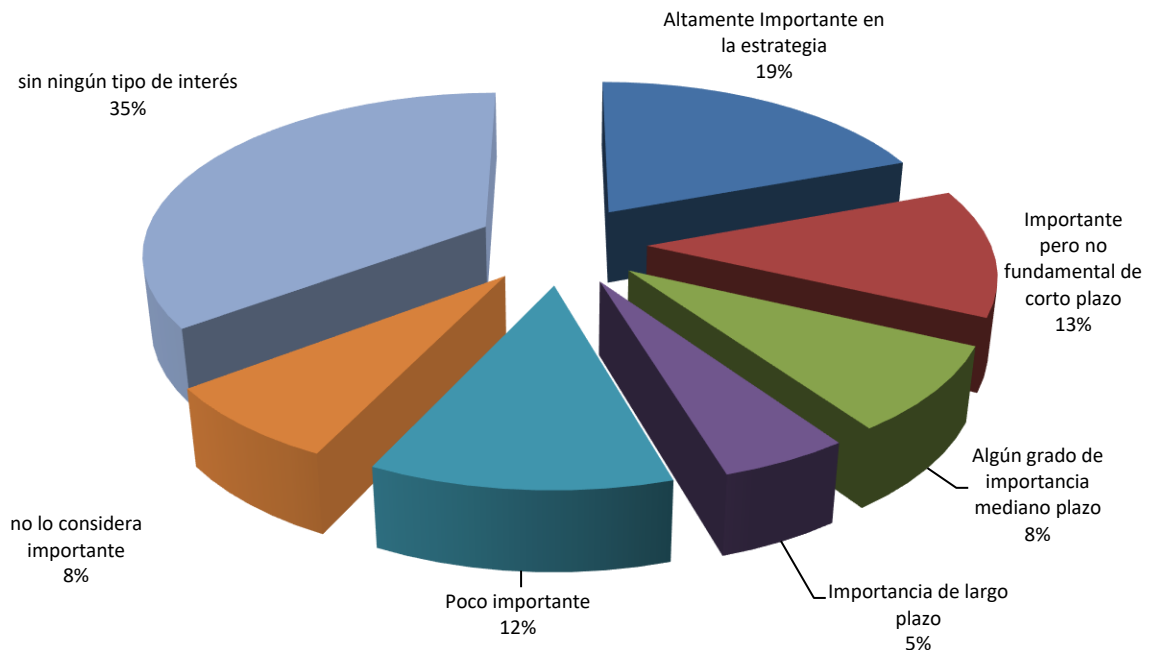
Fuente: Elaboración Propia Resultados de la encuesta realizada a 182 emprendedores en el AMSS.

**Figura 11**  
***Apoys especializados en finanzas e innovación y adaptación tecnológica***



Fuente: Elaboración Propia Resultados de la encuesta realizada a 182 emprendedores en el AMSS.

**Figura 12**  
***Asesoría para exportación y transformación digital***



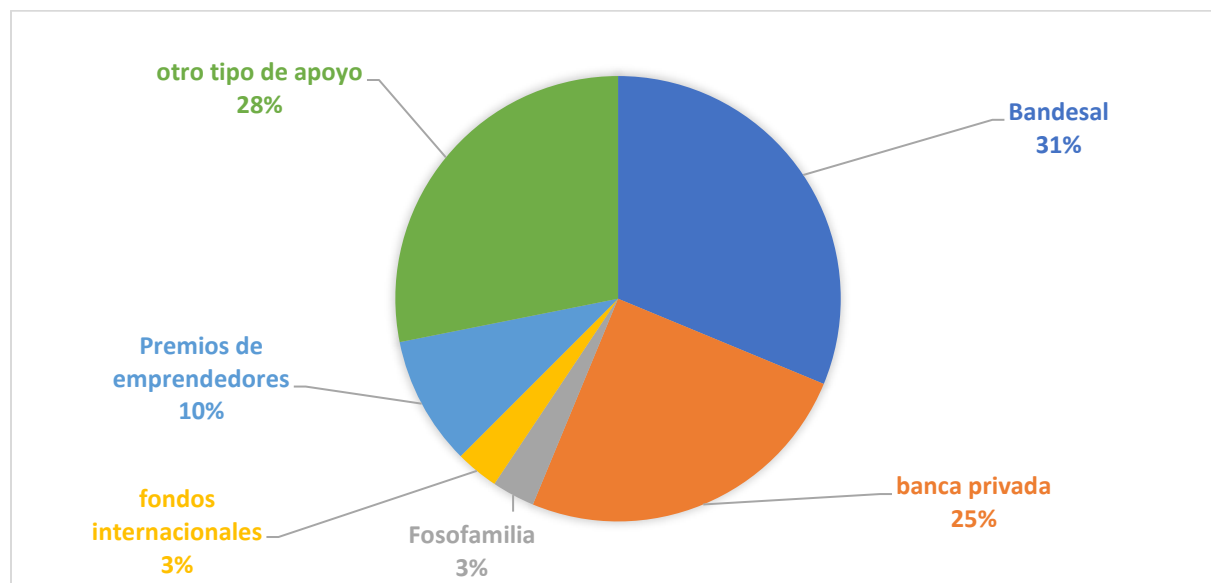
Fuente: Elaboración Propia Resultados de la encuesta realizada a 182 emprendedores en el AMSS.



En cuanto al nivel de conocimiento sobre herramientas tecnológicas, y la apreciación de parte de los emprendedores, sobre la utilidad de estas en un 73% consideran importantes los servicios especializados enfocados en aumento de la producción con herramientas tecnológicas, mejora de la calidad de los productos, un 59% de estos también se enfocan en sistemas de apoyo, orientados reducción de costos con herramientas tecnológicas dentro de la industria 4.0, un 67% también manifestó interés en sistemas de apoyo orientados en el aumento de la rentabilidad.

Un 19% respondieron que habían recibido algún tipo de apoyo por parte de instituciones públicas como BANDESAL, 61% apoyo de instituciones privadas, un 20% algún tipo de fondo de desarrollo que involucre aportaciones de capital bajo diferentes instrumentos y líneas de crédito y un 4% habían recibido apoyo no gubernamental.

**Figura 13**  
**Financiamiento al emprendimiento**

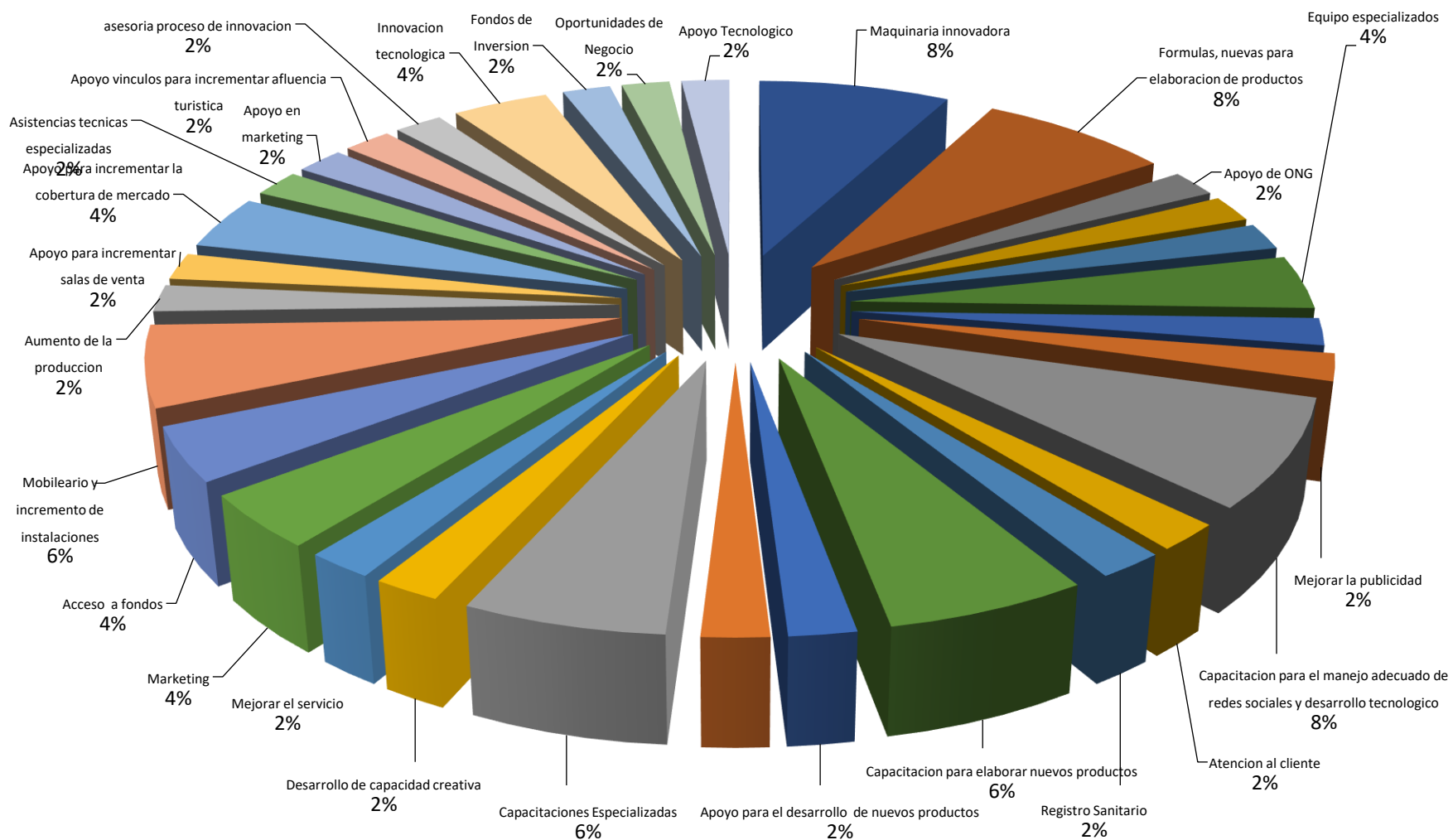


Fuente: Elaboración Propia Resultados de la encuesta realizada a 182 emprendedores en el AMSS.

Se realizó una pregunta abierta, sobre qué es lo que más interesa a los emprendedores para su beneficio, dentro de las diferentes respuestas aportadas, se resalta la innovación tecnológica, apoyo tecnológico, fondos de desarrollo e inversión, equipo especializado, apoyo para el desarrollo de productos, mejorar las estrategias de marketing digital, capacitaciones especializadas, registro sanitario, apoyo para incrementar la cobertura de mercado, marketing, asesoría en procesos de innovación, entre otros.

**Figura 14**

**Factores que generan mayor beneficio al emprendedor para el crecimiento de su negocio**



Fuente: Elaboración Propia Resultados de la encuesta realizada a 182 emprendedores en el AMSS.

## 5. Conclusiones y Recomendaciones

Los principales problemas de los emprendedores que se entrevistaron radican en incrementar las ventas, reducir los costos e incrementar márgenes, por lo que se debe apoyar en las capacidades para poder acceder a fondos de diversa índoles, como créditos o fondos no reembolsables, o cofinanciamiento entre otras. A pesar de reflejar algún grado de innovación según la apreciación de los emprendedores, se requiere una hoja de ruta para establecer un crecimiento especializado en innovación que permita a los emprendedores y su talento humano estar actualizados sobre las últimas tendencias y tecnologías.

En lo referente a la utilización de herramientas tecnológicas y digitales un 53% manifestó que el grado de importancia dentro de sus modelos de negocios es alta, además el 14% han incorporado estrategias de marketing digital, 11% servicios nuevos con apoyo de herramientas digitales, el 53% considera de alta importancia la incorporación de estrategias digitales, el 30% de estos considera de mucha relevancia, las asesorías para fondos de innovación y desarrollo digital.

Más del 50% de los emprendimientos, poseen una estructura administrativa conformada por 1 a 5 empleados, factor que detona una oportunidad estratégica para poder robustecer sus estructuras organizacionales; la información financiera no fue revelada no obstante los emprendimientos, manifestaron que sus márgenes de rentabilidad necesitan de ser mejorados. El 100% de los emprendimientos encuestadas no estaban exportando, lo que genera grandes oportunidades en los programas de incubación y aceleración para transmisión de información y enlaces de importancia.

Se consideró dentro del instrumento de evaluación los empleos generados y los giros económicos, lo cual reflejó que se concentran en el sector comercio y servicios con una débil capacidad de contratación, factores importantes de considerar con relación al desarrollo competitivo sobre los emprendimientos.

Dentro de las líneas de acción se considera importante, la creación de programas que impulsen la competitividad emprendedora, a través del uso de herramientas digitales y tecnológicas, también es requerido el fortalecimiento de las estrategias de internacionalización, incrementando las ventas y las exportaciones con apoyos ya institucionalizados.

El diseño metodológico para el establecimiento de un modelo de incubadora y aceleradora de emprendimientos dentro de la Universidad Dr. Andrés Bello debe poseer capacidades de gestión para poder identificar los diferentes apoyos existentes para poder vincular los emprendimientos con los diferentes programas de apoyo según la siguiente ruta (figura 17).

**Tabla 3**

***Actividades principales en los procesos de administración y atención de procesos de incubación y aceleración de emprendedores***

<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>
<b>1. Identificación de Emprendedores</b>	Identificar los mejores proyectos
<b>2. Eventos de sensibilización</b>	Planear eventos de sensibilización
<b>3. Talleres de sensibilización</b>	Impartir talleres de sensibilización
<b>4. Diagnóstico de potencial Emprendedor</b>	Evaluación de potenciales emprendedores
<b>5. Evaluación del modelo de negocios</b>	Evaluación de las características actuales del modelo de negocios
<b>6. Asesorías Especializadas</b>	Planeación de asesorías especializadas
<b>7. Talleres especializados</b>	Planeación de talleres especializados
<b>8. Red de asesores especializados</b>	Estructurar base de asesores en base a necesidades específicas
<b>9. Red de alianzas estratégicas</b>	Estructurar red de alianzas en base a necesidades de emprendimientos
<b>10. Registro proceso de incubación</b>	Actividades administrativas en el proceso de incubación
<b>11. Unidad de apoyo emprendedor</b>	Actividades administrativas en administración de apoyo administrativos
<b>12. Plan de Innovación</b>	Asesorías para elaboración de plan de aceleración empresarial
<b>13. Estrategia de crecimiento</b>	Proceso de asesoría para desarrollar una estrategia de crecimiento
<b>14. Hoja de ruta del plan de innovación</b>	Proceso de asesoría para desarrollar una estrategia de crecimiento
<b>15. Formalización de Empresas</b>	Asesoría en los procesos de formalización de empresas
<b>16. Bancabilidad y fondeo de proyectos</b>	Asesoría en los procesos de formalización de empresas
<b>17. Plan de aceleración</b>	Asesoría en los procesos de aceleración
<b>20. Proceso de cierre</b>	Apoyo administrativo en los procesos de cierre de proyectos

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los procesos de incubación y aceleración de emprendedores, es sugerido un espacio físico en el que los emprendedores pueden ubicar sus negocios y acceder a herramientas, recursos, contactos, capacitaciones y relaciones que necesitan para crecer. Además, se debe identificar modelos de encadenamientos dinámicos a potenciar en el AMSS, evaluando la concentración del tejido empresarial en el territorio.

La propuesta de una incubadora dentro de la universidad Dr. Andrés Bello tiene un amplio espectro sobre el cual aportar al dinamismo económico del país, sin embargo, es importante poder estimar los costos operativos en general y el costo unitario por cada emprendimiento atendido; además definir una estructura administrativa de acuerdo con las características identificadas en la presente investigación.

Debe por tanto establecerse un límite temporal y un sistema de indicadores, que dictaminen que el proceso fue efectivo y al final se pueda contar con un nuevo emprendimiento; es importante poder estimar el costo de la estructura operativa para establecer las bases para la búsqueda de recursos de sostenibilidad institucional ante posibles donantes.

## **6. Propuesta de modelo de Incubadora y aceleradora de emprendimientos**

En primer lugar, de acuerdo con los resultados, se definen una serie de capacidades que debe tener una incubadora y aceleradora de emprendimientos.

Evaluación de la viabilidad de los proyectos de emprendimiento de acuerdo con las necesidades del desarrollo local y regional.

Acompañamiento en procesos de innovación en productos, mercados, u organización.

Enlace con fuentes de financiamiento, actores claves como clientes, proveedores y potenciales socios (apertura de nuevos mercados y diversificación de fondos).

Oferta de programas de formación sobre competencias transversales a una industria o actividad económica

Seguimiento de los proyectos después de su creación y desarrollo.

Detección de proyectos innovadores y procesos de difusión de la innovación.

A continuación, se definen los objetivos operativos desde una visión general y en específico considerando las capacidades a crear en los emprendimientos y los recursos invaluable en el proceso.

**Tabla 4**  
**Objetivos de la incubadora de negocios por dimensiones o perspectivas**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos Estratégicos Generales</b>
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	Desarrollar capacidades en los emprendedores que posibiliten la puesta en marcha de sus emprendimientos.
	Desarrollar capacidades en el personal técnico que formara parte del modelo de Incubación.
Perspectiva de los Procesos Internos	Proceso de atracción de ideas innovadoras dentro de los programas educativos y emprendedores dentro de la Universidad Dr. Andrés Bello.
	Proceso de selección de modelos de negocios escalables y replicables.
	Creación y soporte de los emprendimientos (administrativos y estratégicos).
	Procesos de puesta en marcha de los emprendimientos.
	Procesos de aceleración mediante escalabilidad de los emprendimientos.
	Procesos de monitoreo y evaluación de resultados dentro de la incubación y aceleración.
	Procesos de sostenibilidad de la incubadora.
Perspectiva de los Clientes	Planes de negocios con características innovadoras atendidos.
	Planes de negocios con capacidad de acceso a financiamiento.
	Planes de negocios con plan estratégicos de implementación.
	Nuevas empresas creadas.
	Nuevas empresas con apoyo financiero.
	Nuevas empresas con una estructura de apoyo en la estrategia de crecimiento.
	Nuevas empresas con capacidad de escalabilidad después de un año.
Perspectiva Financiera	Presupuesto para actividades de comunicación.
	Presupuesto para talleres de sensibilización.
	Presupuesto de incubar cada plan de negocios.
	Presupuesto de la unidad de atención de emprendedores.
	Presupuesto de formalización de proyectos incubados.
	Presupuesto de acelerar un proyecto emprendedor.
	Presupuesto general de la unidad de incubación y aceleración.

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se describe la cadena de valor, es decir las actividades organizadas de acuerdo con su naturaleza operativa y sus correspondientes herramientas, que debe tener una incubadora de emprendimientos, el nivel de detalle presentado es necesario para definir funciones y establecer una estructura administrativa.

**Tabla 5**  
**Cadena de valor de actividades de una incubadora**

SENSIBILIZACION	INCUBACION	ACELERACION	EMPRESAS EN MARCHA
<b>Procesos</b>			
1. Metodología de Identificación de Emprendedores 2. Proceso de Eventos de sensibilización 3. Metodología de talleres de sensibilización	4. Diagnóstico de potencial Emprendedor 5. Evaluación del modelo de negocios 6. Asesorías Especializadas 7. Talleres especializados 8. Red de asesores especializados 9. Red de alianzas estratégicas 10. Estrategias de puesta en marcha Legalización de empresas y registros contables (otros registros).	12. Plan de Innovación sobre los Proyectos incubados. 13. Bancabilidad y Fondo de Proyectos	14. Finalización del proceso
<b>Herramientas</b>			
1.1 Manual de Identificación de Emprendedores 2.2 Manual de estructura de evento de sensibilización 3.3 Manual de taller de sensibilización	4.1. Herramienta de evaluación potencial emprendedor 4.2. Herramienta de evaluación del plan de negocios (modelo de negocios CANVAS) 5.1 Metodología de innovación en el modelo de negocios (Modelo de negocio CANVAS) 6.1 Metodología de asesorías especializadas 7.1 Metodología de Talleres especializados 8.1 Metodología de atracción de asesores especializados 9.1 Metodología de atracción de alianzas estratégicas	12.1. Plan de innovación 13.1. Plan de Estrategia de crecimiento 14.1. Definición de acciones hoja ruta 15.1 Manual de formalización 16.1 Manual de bancabilidad	17.1. Plan de aceleración 18.1 Cuadro de mando del proyecto 19.1 Expediente general de incubación



<b>Documentos de registro y evaluación</b>
--

<p>1.1.1 Ficha de Registro de Emprendedor</p> <p>2.2.1 Presentación de evento de sensibilización</p> <p>3.3.1 Ficha de participación taller de sensibilización</p> <p>3.3.2 Ficha de inscripción proceso de incubación.</p>	<p>4.1.1 Diagnóstico de potencial emprendedor (Herramienta)</p> <p>4.2.1 Diagnóstico de plan de negocios (Herramienta)</p> <p>5.1.1 Manual y herramienta para evaluar modelo de negocios</p> <p>6.1.1 Manual de asesorías especializadas</p> <p>6.1.1.1 Ficha de registro de asesorías especializadas</p> <p>7.1.1 Manual de talleres especializados</p> <p>7.1.1.1 Ficha de registro de talleres</p> <p>7.1.1.2 Ficha de evaluación de talleres especializados</p> <p>8.1.1 Estrategia de atracción de asesores</p> <p>8.1.1.1 Ficha de registro de asesores especializados</p> <p>8.1.1.2 Carta de presentación de programa de incubación</p> <p>8.1.1.4 Contrato con asesores</p> <p>9.1.1 Estrategia de alianzas estratégicas</p> <p>9.1.1.2 Carta de presentación de alianzas estratégicas</p> <p>9.1.1.3 Contrato para alianzas estratégicas</p>	<p>12.1.1 Plantilla de plan de innovación</p> <p>13.1.1. Manual de plan de crecimiento</p> <p>14.1.1 Manual de estrategia de crecimiento</p> <p>15.1.1. Manual de formalización</p> <p>15.1.2. Ficha de Registro de proceso de formalización</p> <p>16.1.1. Manual de bancabilidad</p> <p>16.1.2 Ficha de Registro de Proceso de bancabilidad</p>	<p>17.1.1 Plantilla de plan de aceleración</p> <p>19.1.1 Registro de cierre de actividades Dentro del proceso de incubación.</p>
--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definida la cadena de valor, se pueden resumir las principales actividades que debe tener la incubadora de emprendimientos, según se detalla a continuación.

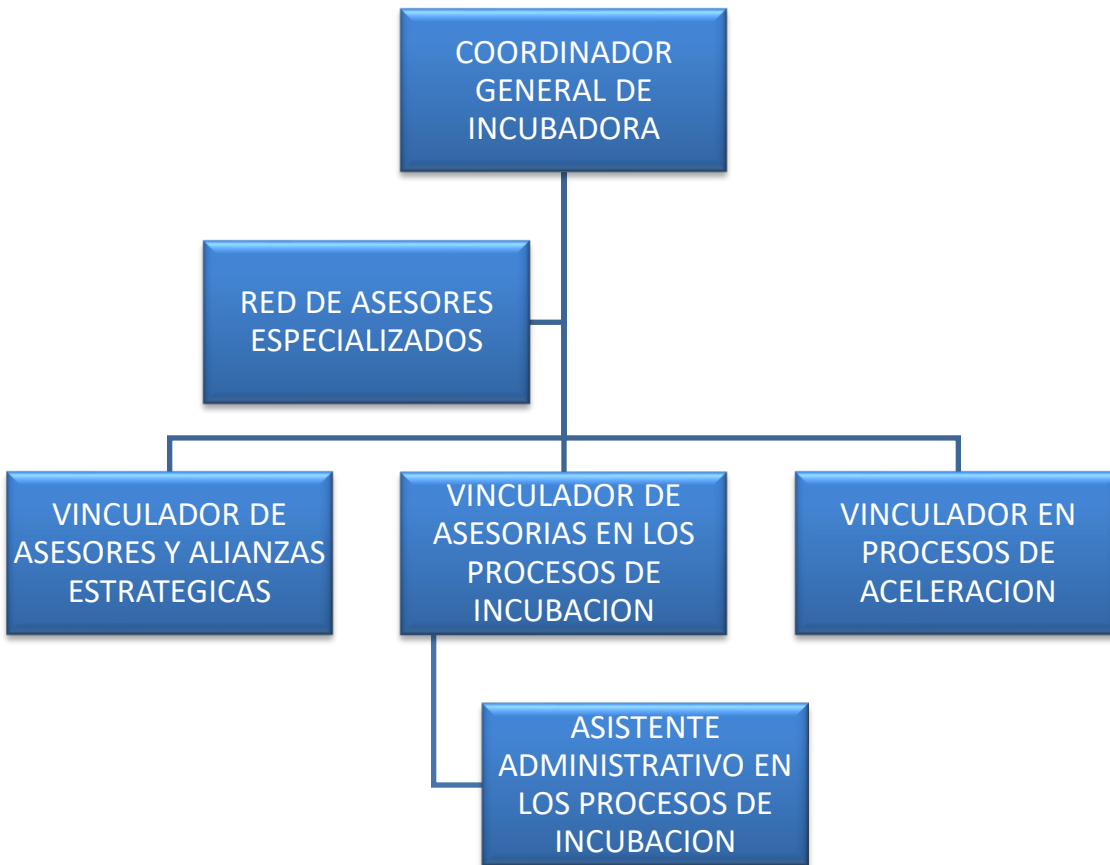
**Tabla 6**  
**Principales actividades de la incubadora**

<b>ACTIVIDADES CORE</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>
<b>1. Identificación de Emprendedores</b>	Identificar los mejores proyectos
<b>2. Eventos de sensibilización</b>	Planear eventos de sensibilización
<b>3. Talleres de sensibilización</b>	Impartir talleres de sensibilización
<b>4. Diagnóstico de potencial Emprendedor</b>	Evaluación de potenciales emprendedores
<b>5. Evaluación del modelo de negocios</b>	Evaluación de las características actuales del modelo de negocios
<b>6. Asesorías Especializadas</b>	Planeación de asesorías especializadas
<b>7. Talleres especializados</b>	Planeación de talleres especializados
<b>8. Red de asesores especializados</b>	Estructurar base de asesores en base a necesidades específicas
<b>9. Red de alianzas estratégicas</b>	Estructurar red de alianzas en base a necesidades de emprendimientos
<b>10. Registro proceso de incubación</b>	Actividades administrativas en el proceso de incubación
<b>11. Unidad de apoyo emprendedor</b>	Actividades administrativas en administración de apoyo administrativos
<b>12. Plan de Innovación</b>	Asesorías para elaboración de plan de aceleración empresarial
<b>13. Estrategia de crecimiento</b>	Proceso de asesoría para desarrollar una estrategia de crecimiento
<b>14. Hoja de ruta del plan de innovación</b>	Proceso de asesoría para desarrollar una estrategia de crecimiento
<b>15. Formalización de Empresas</b>	Asesoría en los procesos de formalización de empresas
<b>16. Bancabilidad y fondeo de proyectos</b>	Asesoría en los procesos de formalización de empresas
<b>17. Plan de aceleración</b>	Asesoría en los procesos de aceleración
<b>20. Proceso de cierre</b>	Apoyo administrativo en los procesos de cierre de proyectos

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las actividades se define la siguiente estructura administrativa. Posteriormente se presenta las actividades a realizar cada miembro de la unidad operativa dentro de la incubadora.

**Figura 15**  
**Estructura administrativa la incubadora**



Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 7****Funciones estratégicas dentro de las actividades de la incubadora**

<b>COORDINADOR GENERAL DE LA INCUBADORA</b>	<p>Administración General</p> <p>Identificación de perfiles</p> <p>Búsqueda de fondos para sostenibilidad</p> <p>Actividades de sensibilización</p> <p>Vinculación con proveedores, empresas, proyectos gubernamentales y no gubernamentales.</p>
<b>VINCULADOR DE ASESORES Y ALIANZAS ESTRATEGICAS</b>	<p>Establecer e identificar requerimientos que vinculen a los proyectos emprendedores a una red de alianzas que contribuyan a la puesta en marcha y los planes estratégicos de implementación.</p>
<b>VINCULADOR DE ASESORIAS EN LOS PROCESOS DE INCUBACION</b>	<p>Analizar planes de negocios y modelos de negocios.</p> <p>Asesorar en materia de gerencia estratégica, marketing, procesos, análisis financiero.</p> <p>Asesoras en planes de implementación referente a procesos de bancabilidad, formalización de empresas.</p>
<b>VINCULADOR EN PROCESOS DE ACELERACION</b>	<p>Analizar planes de negocios y modelos de negocios en los procesos de aceleración.</p> <p>Asesorar en materia de gerencia estratégica, marketing, procesos, análisis financiero.</p> <p>Asesoras en planes de implementación referente a procesos de bancabilidad, formalización de empresas.</p>
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO EN PROCESO DE INCUBACION</b>	<p>Apoyo administrativo en las gestiones administrativas y control de usuarios dentro de la incubadora.</p>

Fuente: Elaboración propia

Con base a la cadena de valor de actividades, se presentan los procedimientos de trabajo dentro de las etapas de sensibilización, pre incubación, incubación y aceleración, el cual cada uno describirá las subactividades, los procesos de trabajo y las herramientas requeridas para llevar un control específico de la operatividad del proceso de incubación.

### 6.1. Identificación de Emprendedores.

Consisten en poder identificar los emprendedores con sus ideas de planes de negocio y sus aptitudes para emprender, y que tanta disponibilidad, confianza y recursos estarían dispuestos a invertir dentro del proceso de incubación, factor necesario para poder establecer los compromisos requeridos para una mayor probabilidad de cumplimiento de los resultados de la incubadora.

Se presenta la metodología de evaluación de competencias emprendedoras para poder establecer por medio de los vinculadores, las respectivas entrevistas dentro del proceso de evaluación el cual presenta el siguiente proceso de gestión:

**Tabla 8**  
**Proceso de identificación de capacidades emprendedoras**

PROCESO	
<b>IDENTIFICACION DE CAPACIDADES EMPRENDEDORAS</b>	Los profesores identifican emprendedores con sus planes de negocio consideren potencialidad de implementarse.
	Vinculadores de la estructura administrativa de la incubadora, se encargarán de generar una entrevista después de llenar la solicitud de interés de ingresar al proceso de incubación.
	Vinculadores realizan la entrevista de competencias emprendedoras (herramienta de evaluación y en base a dicha evaluación complementaran el resultado en la ficha general de capacidades a emprender.

No.	Descripción de la actividad Actividades	Responsable	Punto de Control	Documento soporte de la actividad	Observaciones
1	Identificar emprendedores	Coordinador General de la Incubadora	Emprendedores y planes con potencialidad de entrar al proceso	Lista de participación Plan de Negocios	Identificar los mejores planes de negocio.
1.2	Entrevistas General	Coordinador General de la Incubadora	Emprendedores y planes con potencialidad de entrar al proceso	Resultados de evaluación.	
1.3	Entrevista de competencias emprendedoras	Vinculador de Asesorías en los procesos de incubación	Resultado en la ficha general de capacidades a emprende	Ficha general de capacidades a emprende	

Fuente: Elaboración propia

## 6.2. Proceso de Evento de Sensibilización.

Se presenta los pasos generales para poder establecer un evento de sensibilización, y que principalmente los vinculadores de la unidad de incubación tengan los elementos necesarios para poder explicar las principales temáticas que involucren las actividades de sensibilización.

**Tabla 9**  
**Descripción de eventos de sensibilización**

PROCESO	
<b>EVENTOS DE SENSIBILIZACIÓN</b>	Los vinculadores establecen un cronograma general de actividades de vinculación dentro de periodos semestrales, los cuales se invita a los estudiantes y emprendedores interesados.
	Vinculadores presentan dentro de los eventos de sensibilización las características principales del proceso de incubación y aceleración
	Vinculadores con el apoyo del asistente administrativo de la unidad de incubación el registro inicial de interés de participar como emprendedor dentro del formulario de eventos de sensibilización y ficha de interés de participante emprendedor en el proceso de incubación

No.	Descripción de la actividad	Responsable	Punto de Control	Documento soporte de la actividad
2	Programas semestrales	Vinculadores	Eventos de sensibilización	Lista de participación
2.1	Eventos de sensibilización	Vinculadores	Temáticas de interés para los eventos de sensibilización	Resultados de evaluación.
2.2	Registro de emprendedores interesados proceso de incubación.	Vinculadores con el apoyo de los asistentes administrativos	Ficha de registro de interesados en el proceso de incubación.	Ficha de inscripción proceso de incubación.

Fuente: Elaboración propia.

## 6.3. Proceso de pre incubación

Dentro de la estructura de desarrollo del modelo de operatividad de la incubadora, se establecerá un proceso de evaluación de las características del plan de negocios, que fue reformado o reforzado, dentro de los talleres de sensibilización, dentro del proceso inicial, para poder evaluar el proyecto de una forma

más específica, es decir si cumple las características en su diseño para poder pasar a un proceso de incubación y aceleración.

También es importa definir si el proyecto ya está en marcha ya que se podrá aceptar en el proceso emprendedores, los cuales deberán ser evaluados bajo el siguiente proceso.

**Tabla 10**  
**Descripción de diagnóstico de potencial emprendedor**

PROCESO	
<b>DIAGNÓSTICO DE POTENCIAL EMPRENDEDOR</b>	Los vinculadores para la determinación del modelo de negocios de la iniciativa emprendedora y su capacidad de crecimiento realizan una evaluación del potencial emprendedor mediante una herramienta de diagnóstico
	Con base al diagnóstico que se le entregara al participante los resultados, y mediante un proceso de asesoría se brindara recomendaciones de mejora sobre el plan de negocios y se pasara a establecer su modelo de negocios o las mejoras respectivas.
	Vinculadores con el apoyo del asistente administrativo de la unidad de incubación entregara al emprendedor:  La política de uso administrativo de la incubadora  El proceso de incubación y aceleración definido  Contrato de aceptación en el proceso de incubación y aceleración

No.	Descripción de la actividad Actividades	Responsable	Punto de Control	Documento soporte de la actividad	Observaciones
4	Evaluación de potencial emprendedor	Vinculador de asesorías en el proceso de incubación.	Diagnóstico de potencialidad de la iniciativa emprendedora	Diagnóstico	Diagnóstico con potencialidad (sino se recomienda que se evalúe la idea de negocios y plan de negocios)
4.1	Resultados de diagnostico	Vinculador de asesorías en el proceso de incubación.	Resultado de diagnóstico	Resultado de diagnóstico	Si el proyecto se considera elegible bajo la calificación de la herramienta el asesor propone recomendaciones complementarias y se considera apto para iniciar

						el proceso de pre incubación.
4.2	Contrato de servicios de incubación y aceleración.	Vinculador de asesorías en el proceso de incubación.	Contrato de aceptación en el proceso de incubación y aceleración	Contrato de aceptación en el proceso de incubación y aceleración		

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4. Evaluación y diseño del Modelo de negocios

Dentro de la estructura de desarrollo del modelo de operatividad de la incubadora, se evaluará el modelo de negocios mediante el modelo CANVAS, para identificar las características de valor del proyecto emprendedor.

**Tabla 11**  
***Evaluación y diseño del modelo de negocios***

PROCESO	
EVALUACION Y DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS	Los vinculadores evaluarán el plan de negocios y utilizarán la metodología del modelo de negocio de Osterwalder, para poder tener una aproximación mayor a las características del modelo de negocios.
	Una vez desarrollado el plan de negocios, bajo la metodología del modelo de negocios se desarrollará mejoras sobre la propuesta de valor si el proyecto emprendedor lo requiere.
	Vinculadores establecerán sobre el modelo de negocios, un plan de desarrollo dentro del proceso de incubación para poder tener una hoja de ruta que contribuya a la puesta en marcha del proyecto y su desarrollo para poder pasar a un proceso de aceleración empresarial.



No.	Descripción de la actividad Actividades	Responsable	Punto de Control	Documento soporte de la actividad	Observaciones
5	Diseño del modelo de negocios	Vinculadores	Diseño del modelo de negocios del proyecto emprendedor.	Modelo de negocios bajo la metodología de OSTERWALDER	El plan de negocios se trasladará a la metodología para ser asesorado y establecer mejoras sobre la propuesta de valor del plan de negocios de los 'proyectos emprendedores que entren a un proceso de incubación.
5.1	Asesorías sobre mejoras de la propuesta de valor.	Vinculadores	Mejoras sobre el Diseño del modelo de negocios del proyecto emprendedor.	. Modelo de negocios bajo la metodología de OSTERWALDER con observaciones de mejora.	
5.2	Hoja de ruta de implementación del proyecto emprendedor	Vinculadores	Plan de Implementación	Hoja de ruta del plan de implementación	Después de revisado el plan de negocios y validado por el equipo de vinculadores de la unidad, se establecerá una hoja de ruta de implementación

Fuente: Elaboración propia.

### 6.5. Asesoría y alianzas estratégicas

Dentro de la estructura de desarrollo del modelo de operatividad de la incubadora, se establecerá una red de apoyo de asesorías especializadas, que contribuya a poder tener una capacidad técnica, gerencial y estratégica, con mayor grado de poder apoyar los diferentes tipos de iniciativas que entran al proceso de incubación.

Uno de los principales problemas dentro de los sistemas de incubación a implementar, es que, por la diversidad de proyectos en diferentes rubros económicos, no se puede en su primera etapa sectorizar el modelo de incubación, lo que limitaría el número de proyectos a atender, por lo que el modelo de

operatividad dentro de los primeros tres años de operación funciona en base al modelo de incubación sobre demanda, lo cual requiere el proceso de asesores especializados.

Se presenta los pasos generales para poder ejecutar por parte del personal administrativo, el proceso de asesorías especializadas, dentro del proceso de incubación:

**Tabla 12**  
**Asesorías Especializadas**

PROCESO	
<b>ASESORIAS ESPECIALIZADAS</b>	Los vinculadores identificaran las áreas de asesorías especializadas, que podrían formar parte de un esquema general de necesidades emprendedoras. Nota: Se establecerá un portafolio de necesidades de asesorías en base a las características de los emprendimientos en su etapa inicial, sin embargo, es responsabilidad de los vinculadores establecer nuevas temáticas de asesorías que puedan fortalecer los emprendimientos.
	Vinculadores con el apoyo del asistente administrativo de la unidad de incubación entregara al emprendedor:
	Resultado de áreas a fortalecer  Establecimiento un cronograma de ejecución del área a fortalecer dentro del plan de negocios, sobre el modelo de negocios validado en el proceso de incubación.

No.	Descripción de la actividad Actividades	Responsable	Punto de Control	Documento soporte de la actividad	Observaciones
6	Identificación de áreas de asesorías especializadas	Vinculador de asesorías en el proceso de incubación.	Evaluación y del Diseño del modelo de negocios	Diagnóstico de necesidades de áreas fortalecer	Es importante que el vinculador especifique que áreas se debe de fortalecer sobre el modelo de negocios.
6.1	Plan de acción sobre las áreas a fortalecer dentro del modelo de negocios.	Vinculador de asesorías en el proceso de incubación.	Evaluación y del Diseño del modelo de negocios	-Resultado de áreas a fortalecer. Establecimiento un cronograma de ejecución del área a	Si el proyecto se considera elegible bajo la calificación de la herramienta el asesor propone recomendaciones complementarias y se considera apto

				fortalecer dentro del plan de negocios, sobre el modelo de negocios validado en el proceso de incubación	para iniciar el proceso de pre incubación.
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

### Talleres especializados

Dentro de la estructura de desarrollo del modelo de operatividad de la incubadora, se establecerá una serie de talleres especializados, que contribuyan a los procesos de fortalecimiento del plan de negocios, la puesta en marcha de los proyectos emprendedores en áreas técnicas, estratégicas, comerciales y financieras.

**Tabla 13**

### *Talleres especializados*

PROCESO	
	Los vinculadores identificarán las áreas que a consideración del equipo de la incubadora consideran de relevancia para poder impartir por parte de un experto sobre la temática, un taller que contribuya a reformar el área de la especialización del taller identificado.
	Los vinculadores al analizar el taller especializado para identificar un asesor que pueda impartir por un tiempo establecido el taller especializado.

No.	Descripción de la actividad Actividades	Responsable	Punto de Control	Documento soporte de la actividad	Observaciones
7	Identificación de áreas de talleres especializados	Vinculador de asesorías en el proceso de incubación.	Recomendaciones del equipo de vinculadores	Ficha de talleres especializados	.
7.1	Identificación de consultor o especialista en la temática	Vinculador de asesorías en el proceso de incubación.	Ficha de talleres especializados	Ficha de talleres especializados	Se identifica un consultor especializado y se le invita a poder

					participar del programa.
7.2	Impartir taller especializado	Equipo de la incubadora	Lisa de asistencia al taller especializado	Reporte de resultados de taller especializado	Se espera que el consultor pueda presentar un reporte sobre las lecciones aprendidas y resultados de la actividad desarrollada.

Fuente: Elaboración propia.

### Red de Asesores Especializados

Dentro de la estructura de desarrollo del modelo de operatividad de la incubadora, se establecerá una serie de vinculaciones estratégicas, que contribuya a fortalecer la red de asesores especialistas, que ayuden a brindar mayor experiencia técnica y especializada a los emprendedores que entraran al proceso de incubación y aceleración.

**Tabla 14**  
**Asesores especializados**

PROCESO	
	Los vinculadores identificarán dentro de cada uno de los proyectos que áreas de estos requieren asesorías especiales que no se pueden impartir dentro de los recursos disponibles.
	Los vinculadores analizarán e identificarán asesores especializados que puedan entrar a la base de asesores especializados.

No.	Descripción de la actividad	Responsable	Punto de Control	Documento soporte de la actividad	Observaciones
8	Identificación de áreas a fortalecer dentro de los proyectos.	Vinculador de asesorías en el proceso de incubación.	Ficha de asesores	Plan de negocios	

8.1	Asesores dentro de la base	Vinculador de asesorías en el proceso de incubación.	Entrevistas con emprendedores	Ficha de necesidades de asesorías	Se identifica un consultor especializado y se le invita a poder participar del programa.
8.2	Desarrollo de asesoría	Equipo de la incubadora	Lista de asistencia al taller especializado	Reporte de resultados de taller especializado	Se espera que el consultor pueda presente un reporte sobre las lecciones aprendidas y resultados de la actividad desarrollada que contribuya a mejorar el plan de negocios.

Fuente: Elaboración Propia

**Red de Alianzas Estratégicas**

Dentro de la estructura de desarrollo del modelo de operatividad de la incubadora, se establecerá una serie de alianzas estratégicas que deberán contribuir a al diseño y puesta en marcha de los proyectos que participarán del modelo de incubación.

**Tabla 15**  
**Alianzas estratégicas**

PROCESO	
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Los vinculadores identificarán dentro de cada uno de los proyectos que áreas de estos requieren asesorías especiales que no se pueden impartir dentro de los recursos disponibles y se debe de tener un mapeo general de todas las instituciones de apoyo que puedan generar una vinculación, dentro de todo el proceso de desarrollo emprendedor.
	Los vinculadores analizarán e identificarán posibilidades de establecimiento de alianzas estratégicas con diferentes entes que puedan apoyar en diferentes etapas y necesidades de desarrollo emprendedor, para lo cual deberán de identificar necesidades comunes dentro de los emprendimientos, instituciones con las que se pueda establecer cartas de entendimiento.
	El coordinador general de la incubadora a nivel institucional deberá de firmar con otras instituciones, los acuerdos de cooperación que se establecen bajo el concepto de alianzas estratégicas.

No.	Descripción de la actividad Actividades	Responsable	Punto de Control	Documento soporte de la actividad	Observaciones
9	Identificación de áreas a fortalecer dentro de los proyectos	Vinculador de asesorías en el proceso de incubación.	Ficha de asesores	Plan de negocios	.
9.1	Identificación de instituciones de apoyo, que pueden contribuir a formar alianzas estratégicas.	Vinculador de asesorías en el proceso de incubación y coordinador general de la incubadora	Perfil de proyectos por la etapa de desarrollo en el proceso de incubación.	Ficha de necesidades de asesorías para establecer alianzas estratégicas	Es necesario poder estar identificando instituciones con las que se pueda establecer alianzas estratégicas.
9.2	Acuerdos Contractuales entre instituciones	Coordinador General de la Incubadora	Establecimiento de una necesidad de establecer una vinculación general	Acuerdo Contractual institucional	Lo más sugerido es poder firmar cartas de entendimiento institucionales.

Fuente: Elaboración propia.

Se presenta un análisis que refiere, algunas de las principales necesidades que se requieren en el proceso de incubación y aceleración, y algunos de los tipos de instituciones con las que se podrá establecer alianzas estratégicas.

**Tabla 16**

***Análisis de apoyos institucionales con los que se pueden establecer alianzas estratégicas***

AREAS DE POSIBLES APOYOS INSTITUCIONALES	INSTITUCIONES	
	GUBERNAMENTALES	OTRAS
Áreas en Diseño de modelos de negocios	Ministerio de Economía	ASI, FUNDEMAS, CENTROMYPE
Identificación de oportunidades de crecimiento sectorial	Ministerio de Economía	ASI
Requerimientos tecnológicos y técnicos especializados	Secretaria de la Innovación de la Presidencia de la República	Don Bosco, FUSADES, PROINNOVA
Legalización de Empresas	CONAMYPE	Empresas consultoras
Registros Contables y procesos de formalización	CONAMYPE	Empresas consultoras
Apoyo en desarrollar estrategias de comercialización efectivas	Ministerio de Economía	CENTROMYPE
Asesoría en establecimiento de establecimiento administrativo	CONAMYPE, MINEC, COEXPORT	
Asesorías en proyectos de innovación	Ministerio de Economía	Incubadoras nacionales
Asesoría proceso de exportación	Inteligencia Competitiva del MINEC	PROESA, COEXPROT
Asesoría en identificación de mercados	Inteligencia Competitiva del MINEC, PROESA	COEXPROT, MINEC
Asesoría en desarrollo de prototipos	Dirección de Innovación y Calidad Ministerio de Economía	
Asesoría en gestión de patentes y registros de propiedad intelectual	Centro Nacional de Registro	
Asesoría Financiera (crediticia)	Portafolio de banca y fondos estatales FONDEPRO, BANDESAL, BANCO HIPOTECARIO, BFA.	PROMERICA línea de emprendimiento, FOSOFAMILIA, BANCO AGRICOLA.
Asesoría para fondos no reembolsables	Fondo de Desarrollo Productivo FONDEPRO	OTROS
Asesoría sobre portafolio de opciones financieras no crediticias	Bolsa de valores de El Salvador	ISEADE - FEPADE

Fuente: Elaboración Propia

## 6.6. Proceso de puesta en marcha y aceleración

Dentro de la estructura de desarrollo del modelo de operatividad de la incubadora, una vez que el emprendedor paso por las diferentes etapas de desarrollo emprendedor, la puesta en marcha de su idea de negocios se orientará así.

**Tabla 17**  
**Puesta en marcha de proyectos emprendedores**

<b>PROCESO</b>	
	El proceso de incubación exige que en un momento específico, los proyectos puedan poder vender sus productos y servicios al mercado. Lo que requiere de parte del modelo de incubación, conocer si la empresa está en las condiciones necesarias para poder salir al mercado.
	Los vinculadores deberán dictaminar si cumple con todos los requisitos o deberá pasar por un proceso complementario, para salir al mercado.
	Establecimiento de las áreas de mejora necesarias para que el proyecto se pueda poner en marcha y lanzar al mercado.
	Identificación de los criterios requeridos en base a las características de los proyectos, para que estos cuenten con una estructura formal de operación.

<b>No.</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Punto de Control</b>	<b>Documento soporte de la actividad</b>	<b>Observaciones</b>
10	Identificación de áreas a fortalecer dentro de los proyectos emprendedores para dictaminar su puesta en marcha.	Vinculador de asesorías en el proceso de incubación.	Evaluación de los Proyectos y su etapa de desarrollo.	Resultados del CHECK LIST, de puesta en marcha del emprendedor.	
10.1	Dictaminar si el proyecto, cuenta con las capacidades necesarias para su puesta en marcha.	Vinculador de asesorías en el proceso de incubación y coordinador general de la incubadora	Evaluación de los Proyectos y su etapa de desarrollo	Resultados del CHECK LIST, de puesta en marcha del emprendedor.	



10.2	Establecimiento de las áreas de mejora necesarias para que el proyecto se pueda poner en marcha y lanzar al mercado.	Vinculador de asesorías en el proceso de incubación y coordinador general de la incubadora	Evaluación de los Proyectos y su etapa de desarrollo	Resultados del CHECK LIST, de puesta en marcha del emprendedor.	
------	--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

El ciclo de vida de los proyectos emprendedores va desde la identificación de las características del modelo de negocios, las etapas de fortalecimiento estratégico y técnico dentro del prototipo del producto y servicio, hasta los aspectos necesarios para su puesta en marcha y posterior aceleración.

**Tabla 18**

***Ciclo de vida de los proyectos emprendedores dentro de la incubadora***

<b>AREAS DE DESARROLLO EN EL PROCESO DE INCUBACION</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>ACLARACIONES</b>
<b>Evaluación de la idea de negocios.</b>	1 mes	Se establecerá un mes periodo establecido para evaluar un modelo de negocios que entre al proceso de incubación, este periodo comprende la validación del modelo de negocios.
<b>Mejorar la propuesta de valor del modelo de negocios</b>	1 mes	Se establecerá un mes más para los proyectos que requieren que su propuesta de valor dentro del modelo de negocios sea fortalecida, y este mes complementará los modelos de negocios, ya que siempre se podrá fortalecer.
<b>Aspectos del plan de negocios en sus etapas:</b>	3 meses	Los planes de negocio dentro del concepto de incubación forman parte de un detalle más explicativo y técnico, de los componentes del modelo de negocios de los emprendedores, por lo cual requiere poder evaluarlo de una manera más específica. Todos los emprendedores, deberán tener un modelo de negocios y un plan de negocios base, para que puedan ser revisados, mejorados y validados dentro de esta etapa.

<b>1. Análisis de la Idea de negocio y Presentación de los socios.</b>		La etapa terminara cuando el documento denominado plan de negocios, cuente con todos los criterios, que en general se consideran 9 componentes fundamentales.
<b>2. FODA</b>		
<b>3. Plan de Marketing</b>		
<b>4. Plan de Producción</b>		
<b>5. Plan de Organización</b>		
<b>6. Plan Económico financiero</b>		
<b>7. Plan de Puesta en marcha</b>		
<b>8. Análisis de riesgos y Plan de Contingencia.</b>		
<b>9. Resumen del Proyecto.</b>		
<b>Plan de acción para puesta en marcha de los proyectos</b>	2 a 6 meses	Los planes de acción contemplan acciones depende del proyecto emprendedor cuales son los requerimientos necesarios para su puesta en marcha los cuales podrán redundar de entre 2 a 6 meses. Si el proyecto requiere más tiempo este se someterá a evaluación del comité interno del grupo de asesores de la incubadora.
<b>Legalización de Empresas y registros específicos, actividades de puesta en marcha.</b>	3 meses	Todos los proyectos dentro de la etapa de puesta en marcha tienen que llegar a un punto donde estos deberán pasar por una etapa de legalización de sus emprendimientos. Es de aclarar que el concepto de legalización de empresas no solo involucra legalizar la empresa (persona natural o una sociedad); sino aspectos tributarios, y otros aspectos que tienen que ver con el proceso de formalización. Nota: El proceso de formalización forma parte de una vinculación con la oficina de legalización de empresas de la comisión nacional de la micro y pequeña empresa (CONAMYPE).
<b>Aceleración de los proyectos emprendedores</b>	6 a 2 años	El concepto de aceleración debe de tener algunos puntos de consideración para que se pueda conceptualizar los proyectos emprendedores, ya que no todos los proyectos emprendedores, podrán formar parte del proceso de aceleración, el cual presenta los siguientes componentes: El negocio esté operando y este generando ingresos esperado según la planeación estratégica establecida en el plan d negocios. El proyecto en base al dictamen de los vinculadores evalúe una potencialidad de crecimiento del proyecto.
<b>Búsqueda de recursos financieros</b>	6 meses	La etapa final dentro del proceso de incubación presenta como última etapa la gestión de recursos financieros, ya que no se puede mantener un emprendimiento toda la vida, se debe establecer un periodo promedio y poder hacer un cierre en la gestión del emprendimiento cuando este ya operando y requiera algún tipo de apoyo financiero.

**Cierre de contrato con la  
INCUBADORA**

Dentro de los diferentes procesos y etapas para considerar un emprendimiento desde el inicio hasta su proceso de aceleración búsqueda de recursos financieros para su crecimiento, se considerará un periodo mínimo de 22 meses hasta un máximo de 44 meses.

Una vez comienza operaciones los proyectos deberán ser monitoreados por la incubadora de empresas y revisar el desempeño, y poder gestionar apoyos complementarios hasta un máximo de dos años, periodo en el cual se estarán gestionando ventas y acompañando al proyecto en un proceso de aceleración empresarial.

**Tabla 19**

***Ciclo de vida de los proyectos emprendedores dentro del proceso de incubación y aceleración***

<b>TIEMPO DE INCUBACION</b>	<b>ACELERACION</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>TIEMPO DE INCUBACION COMPLEMENTARIO</b>
1 mes		Evaluación del plan de negocios y las características del plan de negocios	Se tiene establecido máximo 1 mes calendario
1 mes		Mejorar la propuesta de valor	Se tiene establecido máximo 1 mes calendario
3 meses		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la Idea de negocio y Presentación de los socios.</li> <li>2. FODA</li> <li>3. Plan de Marketing</li> <li>4. Plan de Producción</li> <li>5. Plan de Organización</li> <li>6. Plan Económico financiero</li> <li>7. Plan de Puesta en marcha</li> <li>8. Análisis de riesgos y Plan de Contingencia.</li> <li>9. Resumen del Proyecto.</li> </ol>	<p>Se tiene establecido máximo 1 mes calendario</p> <p>Nota: Es importante que el proyecto no sobrepase este tiempo establecido, ya que las siguientes etapas son de ejecución.</p>
		Plan de acción para puesta en marcha de los proyectos	No deberá sobrepasar el tiempo máximo de 6 meses. Si por las características del proyecto existe alguna variable que no se puede resolver en este periodo, queda a consideración de la dirección de la incubadora establecer fechas máximas para estos proyectos y su puesta en marcha por sus características especiales

TIEMPO DE INCUBACION	ACELERACION	RESULTADOS	TIEMPO DE INCUBACION COMPLEMENTARIO
2 a 6 meses			
3 meses		Legalización de Empresas y registros específicos, actividades de puesta en marcha	3 meses, porque es parte de la gestión de la unidad de incubadora, y se tiene establecido el periodo de legalización y registros, que se pueden efectuar en el tiempo establecido, sin embargo, puede existir aspectos de retraso, estableciendo como tiempo máximo para las actividades de legalización máximo nueve meses. Si a los nueve meses el proyecto no puede pasar a esta etapa se considerará sacarlo del proceso, por no cumplir el ciclo de incubación y aceleración requerido para el objetivo central de la incubadora-

Aceleración de los proyectos emprendedores: esta actividad por ser tan compleja de poderla medir se establece un máximo de 2 años para que los proyectos reflejen operación en términos de venta y crecimiento en sus modelos de negocios.

Nota: Se establece dentro de los objetivos generales de aceleración de proyectos emprendedores cual es un rendimiento mínimo, establecido, para poderse categorizar dentro del rango de aceleración de los proyectos emprendedores.

## Legalización de Empresas

Una vez que el emprendedor paso por las diferentes etapas de desarrollo, dentro de las actividades de puesta en marcha se encuentra el proceso de legalización de empresas, el cual requiere una serie de requisitos específicos.

**Tabla 20**  
**Legalización de Empresas de proyectos emprendedores**

PROCESO	
<b>Guía de legalización en Línea</b>	Después de pasar, por un proceso de asesoría por parte de los vinculadores el emprendedor deberá referirse a la página gubernamental, <a href="http://www.miempresa.gob.sv">www.miempresa.gob.sv</a> , para conocer todos los tramites disponibles en el proceso de legalización que están en línea.
<b>Formularios en línea y obtención de registros legales con acompañamiento</b>	Establecer las acciones requeridas para la legalización y buscar la asesoría de acompañamiento por parte de un funcionario gubernamental en trámites empresariales en línea, llenando los formularios requeridos en línea y con el acompañamiento del vinculador apoyarse para finalizar los procesos de legalización.

No.	Descripción de la actividad Actividades	Responsable	Punto de Control	Documento soporte de la actividad	Observaciones
11	Identificación de áreas a fortalecer dentro de los proyectos emprendedores para dictaminar su capacidad para iniciar los procesos de legalización.	Vinculador de asesorías en el proceso de incubación.	Evaluación de los Proyectos y su etapa de desarrollo y su capacidad para pasar al proceso de legalización.	Resultados del CHECK LIST, de puesta en marcha del emprendedor.	
11.1	Después de pasar, por un proceso de asesoría por parte de los vinculadores dentro del instituto tecnológico de Chalatenango, el emprendedor deberá referirse a la página gubernamental, <a href="http://www.miempresa.gob.sv">www.miempresa.gob.sv</a>	Vinculador de asesorías en el proceso de incubación y vinculación a página gubernamental de trámites de legalización empresarial.	Trámites requeridos en todo el proceso de legalización del proyecto.	Resultados del CHECK LIST, de puesta en marcha del emprendedor.	

No.	Descripción de la actividad Actividades	Responsable	Punto de Control	Documento soporte de la actividad	Observaciones
11.2	Establecer las acciones requeridas para la legalización y buscar la asesoría de acompañamiento por parte de un funcionario gubernamental en trámites empresariales en línea.	Asesor de trámites de legalización del ministerio de Economía de El Salvador.	Trámites requeridos en todo el proceso de legalización del proyecto y formularios llenados para el proceso de legalización de Empresas.	Formularios llenados y presentados.	Se deben presentar los formularios y es responsabilidad del EMPRENDEDOR que todo el proceso de legalización se cumpla y se tenga los respectivos aspectos legales con la formalidad exigida por el gobierno de El Salvador.

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se diseñará una estrategia de crecimiento teniendo antecedentes de cómo ha funcionado la estrategia inicial del modelo de negocios, por tal motivo se ha establecido un plazo de 6 meses a dos años para:

**Evaluar la rentabilidad.**

Contribuir a diseñar la estrategia de crecimiento.

Vincular a instituciones bancarias, fondos de desarrollo productivo gubernamentales y no gubernamentales.

**Tabla 21**  
**Aceleración empresarial**

<b>PROCESO</b>	
<b>PROCESOS DE ACCELERACION EMPRESARIAL</b>	El vinculador en el proceso de aceleración deberá analizar la gestión del modelo de negocios en operación desde su puesta en marcha al mercado, y desarrollando una evaluación general que identifique el desempeño, durante los primeros 6 meses de operatividad, para poder establecer las estrategias en el plan de innovación, que contemplará aspectos de crecimiento, sobre el modelo de negocios.
	Se diseñará el plan de innovación junto al emprendedor, el cual establezca la estrategia de crecimiento y plan de bancabilidad para acceder a fondos de crecimiento.
Vinculación en los procesos de aceleración empresarial	Una vez el plan de innovación este desarrollado y establecida una hoja de ruta de crecimiento, el vinculador de aceleración empresarial deberá asesorar al emprendedor para identificar fuentes de financiamiento y fondos de desarrollo productivo.
Acompañamiento en el proceso de aceleración empresarial.	Acompañamiento en los procesos de bancabilidad y búsqueda de fondos, ya que es requerido la asesoría y acompañamiento que sirva al emprendedor para a) identificar fuentes de financiamiento o fondos de cofinanciamiento, b) apoyar los requisitos solicitados, c) acompañar en el caso de que sea requerido en el proceso de presentación del proyecto y apoyos complementarios en dicha gestión.

No.	Descripción de la actividad Actividades	Responsable	Punto de Control	Documento soporte de la actividad	Observaciones
12	Analizar la gestión del modelo de negocios en operación desde su puesta en marcha al mercado.	Vinculador de aceleración empresarial	Plan de Innovación	Plan de Innovación	Es importante establecer un antecedente que refleje en la gestión del emprendimiento en flujos de venta, por lo menos de los primeros 6 meses.
12.1	Hoja de ruta que complemente las estrategias plateadas en dicho plan de innovación.	Vinculador de aceleración empresarial	Plan de Innovación	Plan de Innovación	
12.2	Fuentes de financiamiento y fondos de desarrollo productivo.	Vinculador de aceleración empresarial	Plan de Innovación	Plan de Innovación	

Fuente: Elaboración Propia.



El proceso de crecimiento deberá de ir acompañado de no solo apoyos financieros, sino otra serie de apoyos complementarios, que contribuyan a los procesos de crecimiento, los cuales pueden ser:

Desarrollo de prototipos sobre nuevos productos

Apoyo en la estratégica de comercialización.

Mejora de procesos y desarrollo tecnológico

Innovación en la estructura organizacional

Procesos de exportación.

En cuanto a la bancabilidad la incubadora tendrá como responsabilidad poder asesor a los emprendedores acerca de todas las alternativas de financiamiento disponibles en el ecosistema emprendedor, cosas elementales como el conocimiento de los requisitos, garantías, plazos, tasas de intereses, condicionantes especiales para su gestión crediticia y aprobación.

**Tabla 22**  
**Bancabilidad**

PROCESO	
<b>PROCESO DE BANCABILIDAD</b>	El vinculador en el proceso de aceleración deberá a) Identificar la necesidad específica del modelo de negocios, que requiera recursos financieros para su crecimiento.
	El vinculador deberá hacer una investigación general de los mecanismos financieros existentes, dentro del ecosistema de El Salvador, para poder asesorar de mejor manera al emprendedor en su gestión de búsqueda de fondos.

No.	Descripción de la actividad Actividades	Responsable	Punto de Control	Documento soporte de la actividad	Observaciones
13	Identificar la necesidad específica del modelo de negocios, que requiera recursos financieros para su crecimiento.	Vinculador de aceleración empresarial	Plan de Innovación, requisitos de las instituciones financieras	Plan de Innovación	.
13.1	investigación y asesoramiento	Vinculador de aceleración empresarial	Análisis del Ecosistema emprendedor.		

	General de los mecanismos financieros existentes, dentro del ecosistema de El Salvador.				
13.2	Fuentes de financiamiento y fondos de desarrollo productivo.	Vinculador de aceleración empresarial	Plan de Innovación	Plan de Innovación	

Fuente: Elaboración Propia

### 6.7. Cierre de gestión y presupuesto de incubadora

Es importante poder establecer el tiempo de finalización, ya que todo emprendedor, genera un costo financiero de recursos en su proceso de operatividad, por lo cual es importante poder estimar el costo de la estructura operativa y estimar el costo de cada emprendedor, que entra al proceso de incubación, para establecer las bases para la búsqueda de recursos de sostenibilidad institucional.

Como parte importante en el proceso de sostenibilidad dentro de la Incubadora, es importante poder estimar los costos operativos y cuánto cuesta a la incubadora poder poner en marcha un emprendimiento, desde su etapa inicial, hasta los procesos de aceleración y búsqueda de recursos, como una forma de poder tener claro internamente el costo de operatividad y una estrategia para la búsqueda de recursos para la sostenibilidad en el largo plazo de la incubadora.

#### Costos Administrativos Mensuales

ESTRUCTURA OPERATIVA	COSTO MENSUAL
COORDINADOR GENERAL	\$1.350
VINCULADOR DE ALIANZAS ESTRATEGICAS	\$800
VINCULADOR EN LOS PROCESOS DE INCUBACION	\$800
VINCULADOR EN LOS PROCESOS DE ACELERACION	\$1.000
ASISTENTE ADMINISTRATIVO EN LOS PROCESOS DE INCUBACION	\$400
<b>TOTAL, DE COSTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>\$4.350</b>
INSTALACIONES	
Servicios Administrativos para el Emprendedor	\$1.000
Instalaciones administrativas	\$800
<b>TOTAL, DE COSTO DE INSTALACIONES</b>	<b>\$1.800</b>
<b>TOTAL, DE COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$6.150</b>

Nota: Para el cálculo del costo de administración mensual, solo se han tomado los costos de la estructura organizativa y costos de instalaciones, sin que se tomen, otros costos, que pudieran estar involucrados,

como costos de transporte, viáticos, visitas, papelería, pero nos puede dar un estimado de los costos mensuales y anuales de operatividad.

**Tabla 23****Presupuesto anual de la operatividad de la Incubadora**

ESTRUCTURA OPERATIVA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
COORDINADOR GENERAL	\$1,35	\$1,35	\$1,35	\$1,35	\$1,35	\$1,35	\$1,35	\$1,35	\$1,35	\$1,35	\$1,35	\$1,35	\$16,20
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VINCULADOR DE ALIANZAS ESTRATEGICAS	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$9,600.00
VINCULADOR EN LOS PROCESOS DE INCUBACION	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$9,600.00
VINCULADOR EN LOS PROCESOS DE ACELERACION	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$12,00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ASISTENTE ADMINISTRATIVO EN LOS PROCESOS DE INCUBACION	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$4,800.00
TOTAL, DE COSTO ADMINISTRATIVO	\$4,35	\$4,35	\$4,35	\$4,35	\$4,35	\$4,35	\$4,35	\$4,35	\$4,35	\$4,35	\$4,35	\$4,35	\$52,20
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INSTALACIONES													
Servicios Administrativos para el Emprendedor	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$12,00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Instalaciones administrativas	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$9,600.00
COSTO TOTAL DE INSTALACIONES	\$1,80	\$1,80	\$1,80	\$1,80	\$1,80	\$1,80	\$1,80	\$1,80	\$1,80	\$1,80	\$1,80	\$1,80	\$21,60
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COSTOS OPERATIVOS TOTALES	\$6,15	\$6,15	\$6,15	\$6,15	\$6,15	\$6,15	\$6,15	\$6,15	\$6,15	\$6,15	\$6,15	\$6,15	\$73,80
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del análisis presupuestario, otro de los aspectos muy importantes es poder conocer cuánto le cuesta a la Incubadora, poder potenciar y gestar nuevas empresas en el entorno económico, desde el proceso de inicio hasta la finalización, para tal fin se realizará un estimado de costo unitario como se muestra en el siguiente detalle:

**Tabla 24**

***Costo Estimado por emprendedor dentro del proceso total de Incubación***

<b>EMPRENDEDORES INCUBADOS</b>	
1	\$73,800.00
2	\$36,900.00
3	\$24,600.00
4	\$18,450.00
5	\$14,760.00
6	\$12,300.00
7	\$10,542.86
8	\$9,225.00
9	\$8,200.00
10	\$7,380.00
11	\$6,709.09
12	\$6,150.00
13	\$5,676.92
14	\$5,271.43
15	\$4,920.00
16	\$4,612.50
17	\$4,341.18
18	\$4,100.00
19	\$3,884.21
20	\$3,690.00

Fuente: Elaboración Propia

El análisis se ha realizado sobre el presupuesto anual estimado tomando en cuenta costos administrativos involucrando en instalaciones y personal, el indicador más importante que es el número de emprendimientos atendidos. Otro factor de importancia sobre este análisis es poder tener un presupuesto de operación ante donantes, inversionistas, fondos que desea la institución gestionar para incrementar la operación, o fortalecer los apoyos descritos dentro de la incubadora y también un sistema de indicadores de gestión que midan la eficiencia anual de operatividad. El detalle se presenta a continuación.

**Tabla 25**

**Cuadro de mando integral del proceso de incubación para primeros 2 años de operación**

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS CENTRALES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	TIEMPO	METRICA
IMPACTO EMPRENDEDOR	creación de nuevos emprendimientos	Empresas en operación	Nuevas Empresas	24 meses	10
		Empresas legalizadas	Empresas Legalizadas		10
		Empresas realizado alianzas estratégicas	Alianzas Empresariales		10
		Empresas que han pasado proceso de aceleración	Empresas Innovadoras		4
		Empresas que han obtenido fondos de capital	Empresas fondas aprobados		5
SENSIBILIZACION	Incentivar a emprendedores a crear nuevas empresas	Eventos de sensibilización	Número de Eventos	5 meses	5
	Registro de emprendedores en el programa de incubación	Numero de emprendedores registrados en el proceso de incubación	Fichas de Registro (Número)		50
PRE INCUBACION	Diagnosticar capacidades emprendedoras y el grado de innovación de la propuesta de valor	Identificar potencialidad emprendedora	a) Número de Diagnósticos EFECTUADOS		50
		Evaluación y mejora de la propuesta de valor	b) Número de modelos de negocios asesorados	15	

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS CENTRALES</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>METRICA</b>
	del modelo de negocios				
ASESORIAS ESPECIALIZADAS	Efectuar asesorías especializadas que mejoren el modelo de negocios	Brindar asesorías especializadas que mejoren modelo de negocios	Número de asesorías Brindadas		12
TALLERES ESPECIALIZADOS	Fortalecer los modelos de negocios de los emprendedores	Fortalecer los modelos de negocios de los emprendedores con talleres especializados	Número de talleres especializados Impartidos		6
RED DE ASESORES ESPECIALIZADOS	Establecer una red de alianzas estratégicas	Contar con una red de asesores especializados	Número de asesores por área de especialización		40
RED DE ALIANZAS ESTRATEGICAS	Contar con una serie de alianzas estratégicas	Incrementar una red de alianzas	Número de alianzas		25
LEGALIZACION	Legalizar los proyectos emprendedores	Brindar asesorías especializadas en legalización	Número de Asesorías en legalización	3 meses	15
BANCABILIDAD Y BUSQUEDA DE FONDOS	Apoyar en la búsqueda y vinculación a recursos financieros.	Asesorar emprendimientos a fondos de desarrollo	Número de proyectos asesorados a fondos		
		Fondos aprobados	Número de proyectos vinculados a fondos	6 meses	5

Fuente: Elaboración Propia



## Referencias bibliográficas

- GEM . (2018). Global Entrepreneurship Monito Report. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR.
- CENPROMYPE. (2018). Experiencias y lecciones aprendidas en materia de innovación en la región SICA. SICA, Investigacion. El Salvador: SICA.
- CONAMYPE. (2014). Política Nacional de Emprendimiento. CONAMYPE.
- CONAMYPE. (2018). ENCUESTA NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA 2017. San Salvador: CONAMYPE.
- Cooperacion Eficaz la ayuda para el desarrollo. (1995). Obtenido de <https://cooperacioneficaz.mainel.org/medir-la-ayuda-al-desarrollo-la-introduccion-de-nuevos-metodos/>
- Freeman, C. (1975). La teoría económica de la innovación industrial . USA: Colección 'Alianza Universidad. Curso de Economía Moderna. Sección III: Economía Industrial.
- FUSADES. (2018). INFORME ECONOMICO. SAN SALVADOR: ANALISIS ECONOMICO, FUSADES.
- Global Entrepreneurship Index. (2018). Global Entrepreneurship Index Report. Global Entrepreneurship Index.
- Isenberg, D. (2014). Componentes de un ecosistema emprendedor.
- Maximiano, A. (2008). Administración para emprendedores. Mexico: Pearson Education.
- MINEC. (2015). Encuesta Nacional de Innovacion. El Salvador: Ministerio de Economia de El Salvador.
- Naranjo, F. (2010). Gerencia Emprendedora para el siglo XXI. Universidad de La Sabana.
- Plan Cuscatlán. (2018). Obtenido de Plan Cuscatlán - Economía: [https://www.plancuscatlan.com/documentos/plancuscatlan\\_economia.pdf](https://www.plancuscatlan.com/documentos/plancuscatlan_economia.pdf)
- Salvador, M. d. (1999). La Cooperación para El Desarrollo y su Impacto en El Salvador. Obtenido de <file:///C:/Users/jaime/OneDrive/Documentos/Cooperaci%C3%B3n-para-El-Desarrollo-y-su-Impacto-en-El-Salvador.pdf>
- Schumpeter, J. (1942). Capitalismo, socialismo y democracia. George Allen & Unwin Ltd.
- SICA, S. d. (2017). informe de Rendicion de cuentas de la cooperacion internacional del SICA 2017.
- Sievel, T. (2019). Transformación digital: Sobrevivir y prosperar en una era de extinción masiva. U.S.A.
- SurveyMonkey. (2019). SurveyMonkey. Obtenido de SurveyMonkey: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- USAID. (2016). PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE COMASAGUA. COMASAGUA.

Anexo 1. Entrevista para actores del Ecosistema Emprendedor.

PREGUNTA	QUE INFORMACION SE ESTA BUSCANDO
1. ¿Cuáles son las características de los emprendedores que se atienden?	Conocer el perfil de emprendedores
2. ¿Cuentan con una capacidad instalada para atender emprendedores?	Conocer las capacidades de atención emprendedora por tipo de empresa y sus características por sector industrial.
3. ¿Cómo funciona el apoyo integral que brindan a los emprendedores?	Describir el apoyo que se brinda en el proceso emprendedor.
4. ¿Poseen un modelo de vinculación con el sector empresarial, ¿cómo funciona?	Explicar si cuentan con un modelo de vinculación con el sector empresarial
5. ¿Posee algún tipo de fondo especial para financiar los proyectos?	Explicar mecanismos de financiamiento emprendedor
6. ¿Qué características sobresalen en los modelos de negocios que atienden?	Describir los modelos de negocios sus características por sector económico y las capacidades de crecimiento
7. ¿Describir recursos complementarios que requieran los emprendedores para crecer?	En base a la experiencia poder describir recursos tecnológicos, infraestructura, especialistas, que requiriesen los proyectos para poder tener más crecimiento.
8. ¿Describir recursos complementarios que requieran los emprendedores para crecer?	En base a la experiencia poder describir recursos tecnológicos, infraestructura, especialistas, que requiriesen los proyectos para poder tener más crecimiento.
9. ¿Describir cómo evalúa el entorno emprendedor?	Explicar cómo está los entornos de los emprendimientos, en AMSS
10. ¿Qué recomendaciones de crecimiento daría?	Explicar en base a la experiencia que se requiere para crecer en los emprendimientos en una forma general.

## Anexo 2. Encuesta para emprendedores del AMSS

Departamento: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_  
Sector \_\_\_\_\_  
Emprendimiento \_\_\_\_\_ Microempresa \_\_\_\_\_ Pequeña: \_\_\_\_\_  
Mediana: \_\_\_\_\_ Gran Empresa: \_\_\_\_\_

### SECCION I - IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

1. Nombre Comercial

2. Razón Social

3. Actividad Principal

Cuál es la naturaleza del negocio o empresa	1	Persona Natural
	2	Personería Jurídica
	3	UDP (Unión de Personas)

4. Estructura de la empresa

Número de personas que trabajan en la empresa (incluido dueño)	
Número de empleados EVENTUALES	

5.- Información Comercial

Número de productos	
Descripción de características técnicas del productos o servicio	

6. -Demanda Potencial del Mercado

Mercados que atiende	Local	Regional
	—	—
	Nacional	Internacional
	—	—

Califique los siguientes factores, según la importancia que considera que genera más beneficio para su emprendimiento (1 corresponde al más relevante y 7 al menos relevante) (puede seleccionar más de una respuesta)

	1	2	3	4	5	6	7
Capacitaciones especializadas a su sector énfasis en herramientas digitales							
Apoyos administrativos/Financieros							
Asesoría para acceso a fondos énfasis en proyectos de innovación y desarrollo digital							
Asesoría para reconversión tecnológica – herramientas de la industria 4.0							
Vinculaciones estratégicas de importancia en la producción, comercialización e infraestructura digital dentro de la industria 4.0							
Asesoría para acceso a fondos para mejorar infraestructura digital dentro de la industria 4.0							
Asesoría para exportación y planes de transformación digital dentro de la industria 4.0							
Laboratorios tecnológicos (desarrollo de prototipos, herramientas digitales dentro de industria 4.0, otro apoyo en relación a la transformación digital. )							

Indique cuales son los siguientes impactos, que en base a su experiencia como emprendedor, esperaría de la implementación o desarrollo de negocios digitales, para el crecimiento de su negocio.

Aumento de producción (servicios), con herramientas tecnológicas de avanzada (4.0 ).	
Calidad de producto con herramientas tecnológicas (servicios)	
Reducción de costos utilizando con herramientas tecnológicas de avanzada (4.0 ).	
Mayor presencia en el mercado con herramientas tecnologías y digitales (I4.0)	
Mayores Márgenes de Rentabilidad	
Nuevos productos y servicios con algún grado de innovación	

Otros \_\_\_\_\_

Su empresa ha desarrollado algún tipo de innovación en los últimos 3 años de operación, categorizada en base a las siguientes definiciones:

	Si	No
Introdujo un bien nuevo en su empresa INCLUYE herramientas digitales o alguna adaptabilidad tecnológica		
Introdujo un bien significativamente mejorado con herramientas digitales		
Introdujo un servicio nuevo en su empresa con el apoyo de herramientas digitales		
Introdujo un servicio significativamente mejorado con herramientas digitales		
Introdujo proceso nuevo tecnológico		
Introdujo proceso significativamente mejorado con apoyo de herramientas tecnológicas		
Realizo algún tipo de modificación organizacional que contemple algún grado de innovación en el modelo de negocios		
Realizo algún tipo de modificación en sus estrategias de comercialización utilizando herramientas tecnológicas		
Realizo algún tipo de modificación en sus estrategias de comercialización que involucre tecnologías aplicadas.		

Ha recibido algún tipo de fondos para el desarrollo de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico.

No \_\_\_\_\_, Si \_\_\_\_\_, si su respuesta es sí, conteste lo siguiente:

Bandesal	
Banca privada	
Fondos internacionales	
Premios de emprendedores	
Otro tipo de apoyo	

Indique necesidades específicas que su emprendimiento requiere para crecer a través del desarrollo de un nuevo proyecto que contemple la utilización de herramientas tecnológicas que incrementen la competitividad y crecimiento transacciones económicas, negociaciones y comercio de forma digital, e innovaciones productivas.

(no mencionar el recurso de capital en esta respuesta).

**Anexo 3. Base de emprendedores encuestados en el AMSS**

<b>No</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>NOMBRE PROPIETARIOS</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>GIRO O ACTIVIDAD</b>	<b>PRODUCTOS</b>
1	Topping	Marta Yancy García Hernández	Santa Tecla	Persona Natural	Comida para Eventos	Churros Gourmet
2	CD EXPRESS	Luis Rivera	San Salvador	Persona Natural	Comercio	Distribución Camisas de Futbol
3	Agroindustrias Efren Mey	Rene Damaso Méndez Hidalgo	San Salvador	Persona Natural	Ventas de productos previamente clasificados	Distribuidores productos carnicos
4	PETCUT	Carlos David Amaya Arauz	Santa Tecla	Persona Natural	Servicios Veterinarios	Servicios Veterinarios
5	Arte En Flor	Alejandra Arce	San Salvador	Persona Natural	Servicios de diseño especializado	Servicios de diseño
6	ARCODELBA	María Magdalena Alvarado	Comasagua	UDP	Fabricación de cacao, chocolate y productos de confitería	Chocolate y variedades
7	Nancy Elena Flores	Nancy Elena Flores	San Salvador	Persona Natural	Elaboración de Tarjetas y Cuadros	Cuadros, Tarjetas, Arte Madera
8	Martha Inés Rivera Velásquez	Martha Inés Rivera Velásquez	Comasagua	Persona Natural	Diseño Manual	Estampados en diferentes materiales
9	Artesanías Comasagua El Salvador	Martha Velásquez	Comasagua	Persona Natural	Diseño Manual	Cuadros y Tarjetas
10	ACPACAC DE RL ( La Canasta Campesina Comasagua )	Ever Sigifredo Valle Andrade	Santa Tecla	Cooperativa	Cultivo de hortalizas	Cultivo y distribución
11	Las Pampas	Ernesto Velásquez Bonilla	La Libertad	Persona Natural	Producción y comercialización	Producción y comercialización

No	NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE PROPIETARIOS	MUNICIPIO	RAZON SOCIAL	GIRO O ACTIVIDAD	PRODUCTOS
					de leche embazada	de leche embazada
12	Ana Marta Velásquez Hernández	Ana Marta Velásquez Hernández	La libertad	Persona Natural	Producción de ropa	Camisas y Vestidos
15	UDP CLEAN MASTERS	Angel Willian Cruz/ Wendy Elizabeth Pinto	San Salvador	UDP	Distribución de productos de limpieza	Distribución de productos de limpieza
16	Inversiones en Bebidas, S.A. de C.V.	Manuel Eduardo Pineda	San Salvador	S.A. DE C.V.	Venta de jugos naturales	Venta de jugos naturales
17	SUPERSPRINT	José Mauricio Landaverde	San Salvador	S.A. DE C.V.	Reparación de Vehículos	Reparación de Vehículos
18	INTERSERVI	Rafael Ángel Interiano M.	Soyapango	Persona Natural	Mantenimiento de Equipo de oficina	Mantenimiento de Equipo de oficina
19	TECNO SOPORTE	Luis Alonso Interiano	La Libertad	Persona Natural	Reparación de Computadoras	Reparación de Computadoras
20	Mini Súper Bendición de Dios	María Nelly de Escobar	San Salvador	Persona Natural	Productos de consumo masivo	Productos de consumo masivo
22	Restaurante el Conchodromo	Salvador López	La Libertad	Persona Natural	Servicios de recreación, alimentos y hospedaje	Servicios de recreación, alimentos y hospedaje
23	Full Servicio Mecánica	Mario Arévalo Mendoza	San Salvador	S.A. DE C.V.	Servicios de Mecánica Automotriz	Mecánica Automotriz, Pintura, Electricidad
24	Lubricantes Siglo 2000	Víctor Manuel Madrid Flores	Ciudad Delgado	Persona Natural	Ventas de partes y piezas de vehículo, Combustibles y lubricantes	Ventas de partes y piezas de vehículo, Combustibles y lubricantes

No	NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE PROPIETARIOS	MUNICIPIO	RAZON SOCIAL	GIRO O ACTIVIDAD	PRODUCTOS
25	Variedades Martita	Martha Lidia García de Blanco	San Salvador	Persona Natural	Producción y comercialización de prendas de vestir	Producción y comercialización de prendas de vestir
26	José Osmin Moran	José Osmin Moran	San Salvador	Persona Natural	Actividades de Telecomunicaciones	Actividades de Telecomunicaciones
27	Víctor Manuel Guardado Gutiérrez	Víctor Manuel Guardado Gutiérrez	San Marcos	Persona Natural	actividades combinadas de mantenimiento	Suministros, Instalaciones, Mantto, Construcción
28	Agencia de viajes Tadeo	Wendy Ortega	San Salvador	Persona Natural	Agencia de servicios turísticos	Agencia de servicios turísticos
29	Pupuseria Esperancita	Esperanza Cabezas	Quezaltepeque	Persona Natural	Servicios alimenticios	Pupusería
30	Driver S.A. de C.V.	Daniel Hernández	San Salvador	S.A. DE C.V.	Agencia de viajes	Agencia de viajes
31	Visión Grafica	Iván Carlos Parada	Quezaltepeque	Persona Natural	Sellos, Rotulación, Artículos Promocionales	Sellos, Rotulación, Artículos Promocionales
32	Moto Repuestos	Guillermo Nasser	San Salvador	S.A. DE C.V.	Venta de accesorios y repuestos para Vehículos	Venta de accesorios y repuestos para Vehículos
34	Ekars Motor Cairo	José Miguel Peralta	San Salvador	S.A. DE C.V.	Venta y reparación de motocicletas de toda marca	Venta y reparación de motocicletas de toda marca
35	Extreme Moto	Mauricio Redona	San Salvador	Persona Natural	Venta de accesorios y repuestos para Vehículos	Venta de accesorios y repuestos para Vehículos



No	NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE PROPIETARIOS	MUNICIPIO	RAZON SOCIAL	GIRO O ACTIVIDAD	PRODUCTOS
36	Aroma y Fragancia	Patricia del Carmen	San Salvador	Persona Natural	Venta de perfumes	Venta de perfumes
37	BODY-SPA		San Salvador	Persona Natural	Sala de belleza y SPA	Sala de belleza y SPA
38	DELEITE DE MI TIERRA	Daniel Antonio Rivera	San Salvador	Persona Natural	venta de café	venta de café para hervir
39	EL GUSTITO S.A. DE C.V.	José Antonio Piña	La Libertad	S.A. DE C.V.	Productos Comestibles	Productos Comestibles
40	FOTO FLORES, S.A. DE C.V.	Jesús Callejas	Santa Tecla	S.A. DE C.V.	Servicios de Fotografía	Servicios estudio de Fotografía
41	Distribuidora Connie, S.A. de C. V	Connie Lisbert Vásquez	La Libertad	S.A. DE C.V.	Productos Comestibles	Productos Comestibles
42	ESSENCES	Juan Inés Castro	San Salvador	S.A. DE C.V.	Productos Químicos	Venta de fabricación de réplicas de perfumes
43	Aceites Naturales Salvadoreño, S.A. de C.V.	Cristina Zelaya	Ciudad Merliot	S.A. DE C.V.	Distribuidora de Aceites Naturales para uso comestible	Distribuidora de Aceites Naturales para uso comestible
44	Magic Media	Carlos Rodríguez	Santa Tecla	Persona Natural	Servicios Informáticos	Páginas web, redes sociales, y todo relacionado a marketing digital
45	El Capricho		Antiguo Cuscatlán	Persona Natural	Compra y venta de productos artesanales	Compra y venta de productos artesanales
46	PINCELADAS	Tatiana Benítez	Santa Tecla	Persona Natural	Productos de madera, personalizados y pintura a mano	Productos de madera, personalizados y pintura a mano
47	El Hurco del Árbol	Saraí Navarrete	Santa Tecla	Persona Natural	Productos de madera, personalizados	Productos de madera,

No	NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE PROPIETARIOS	MUNICIPIO	RAZON SOCIAL	GIRO O ACTIVIDAD	PRODUCTOS
					y pintura a mano	personalizados y pintura a mano
48	INTELIBIS, S.A. DE C.V.	José Carlos Castañeda Morales	San Salvador	S.A. DE C.V.	Servicios Informáticos	Soluciones de negocio a nivel de estructuras de relacionamiento y administración del cliente (CRM).
49	Central de Depósitos de Valores, S.A. de C.V.		San Salvador	S.A. DE C.V.	Sistema de Custodia de Valares	Sistema de Custodia de Valares
50	Distribuidora López Linares, S.A. de C.V.	María Teresa Linares Arana	San Salvador	S.A. DE C.V.	Distribuidora de productos varios	Distribuidora de productos varios
51	Elizabeth Hirt	Yolanda Elizabeth Aquino	San Salvador	Persona Natural	Elaboración y Confección de Ropa	Elaboración y Confección de Ropa
52	Naturales, S.A. de C.V.	Jaime Galileo	San Salvador	Persona Natural	Elaboración de productos de belleza	Elaboración de productos de belleza
53	LOBO PHOTOSHOP	Alexander López	San Salvador	Persona Natural	Estudio Fotográfico	Estudio Fotográfico
54	Mongo Bongo Store	Julio Cesar Ramos Franco	San Salvador	Persona Natural	Distribución de zapatos deportivos	Distribución de zapatos deportivos
55	Mise en PLACE	José Reynaldo Flores Velásquez	San Salvador	Persona Natural	Servicios d alojamiento, catering.	Servicios de alojamiento, catering.
56	ALEXYAS DETAILS	Alekya Cabezas	San Salvador	Persona Natural	Joyería	Joyería
57	Taller de automóviles	Mario Alexander González	Ilopango	Persona Natural	Reparación Automotriz	Reparación Automotriz
58	Tefishop Manualidades	Carla Sthefanie Portillo	San Salvador	Persona Natural	Artículos V arios	Productos Personalidades

<b>No</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>NOMBRE PROPIETARIOS</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>GIRO O ACTIVIDAD</b>	<b>PRODUCTOS</b>
59	IMFICA Industrial, S.A. de C.V.	Juan Cáceres	San Salvador	S.A. DE C.V.	Fabricación de otros productos elaborados en metal no clasificados previamente	Fabricación de otros productos elaborados en metal no clasificados previamente
60	YANCOR, S.A. de C.V.	José Olmedo Pérez	San Salvador	S.A. DE C.V.	Servicios de Capacitaciones	Servicios de Capacitaciones
61	Gloria Nolasco	Gloria Nolasco	San Salvador	Persona Natural	Venta de productos de Belleza	Venta de productos de Belleza
62	Tania Xiomara Chaves	Tania Xiomara Chaves	San Salvador	Persona Natural	Venta Ropa para Damas	Venta Ropa para Damas
63	Taller Crioto Rey	Javier Marroquín	San Salvador	Persona Natural	Mecánica General	Mecánica General
64	Taller Continental	Jeremías Cruz	San Salvador	Persona Natural	Servicio ce Mantto de Vehículo	Servicio ce Mantto de Vehículo
65	EYC IMPORTS	Eduardo Ortega	San Salvador	Persona Natural	Venta de Vehículos	Venta de Vehículos
66	Sr. Banquetes	Milton Cruz	San Salvador	Persona Natural	Servicios de Banquetes	Servicios de Banquetes
67	Bordados Yoli	Karen Nohemí Ramírez	Antiguo Cuscatlán	Persona Natural	Elaboración de carteras bordadas	Elaboración de carteras bordadas
68	Ariel Fernando Mira Esperanza	Ariel Fernando Mira Esperanza	San Salvador	Persona Natural	Venta de artículos de limpieza	Venta de artículos de limpieza
69	CLICK CONECTIONS	Patricia Márquez	San Salvador	Persona Natural	Venta de cable, internet, paneles solares	Venta de cable, internet, paneles solares
70	Deposito Familiar	Cesar Enrique Rivera Mejía	Soyapango	Persona Natural	Venta de productos de canasta básica	Venta de productos de canasta básica

No	NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE PROPIETARIOS	MUNICIPIO	RAZON SOCIAL	GIRO O ACTIVIDAD	PRODUCTOS
74	GRUPO MANA, S.A. DE C.V.		Ciudad Merliot	S.A. DE C.V.	Elaboración de productos de panadería	Elaboración de productos de panadería de todo tipo
75	Reparaciones Williams	William Romero López	La Libertad	Persona Natural	Venta de repuestos para motocicleta	Venta de repuestos para motocicleta
76	Reciclajes Chávez	Daniel Francisco Chávez	La Libertad	Persona Natural	Reciclaje de material plástico y transformación	Reciclaje de material plástico y transformación
77	Sabores	Susana Hernández	Antiguo Cuscatlán	Persona Natural	Servicio de Banquete a Domicilio	Servicio de Banquete a Domicilio
78	Pedro Aguilar	Pedro Aguilar	Soyapángo	Persona Natural	Diseño de ropa	Diseño ropa caballero y mujeres
79	Nails By Susan	Susan Alexandra Cortez Quijano	San Salvador	Persona Natural	Servicios de Maquillaje y peinado	Servicios de Maquillaje y peinado
80	Panadería Miniogg	Alisandro Ventura	San Salvador	Persona Natural	Fabricación de Productos de panadería	Fabricación de Productos de panadería
84	Laboratorio Clínico Erlich	Jaime Edmundo Portillo Meléndez	San Salvador	Persona Natural	Laboratorio Clínico Radiología y Asimilados	Laboratorio Clínico Radiología y Asimilados
85	COPY EXPRESS	Carlos González	San Salvador	Persona Natural	Servicios de Impresiones t copias	Servicios de Impresiones t copias
86	Promotora de C.C. Y T, S.A. DE C.V.	Socios	San Salvador	S.A. DE C.V.	Cafetería	Cafetería
87	DELI LUNCH	Jorge Moreno	San Salvador	Persona Natural	Cafetería	Cafetería

No	NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE PROPIETARIOS	MUNICIPIO	RAZON SOCIAL	GIRO O ACTIVIDAD	PRODUCTOS
88	Cafetería El Rincón	Janeth Stefany Erazo	San Salvador	Persona Natural	Venta al por mayores productos	Venta al por mayores productos
89	Lácteos del Valle	José Alberto Rendón	La Libertad	Persona Natural	Venta de productos lácteos	Venta de productos lácteos
90	PUPUSERIA ABBY	Abimael García	San Salvador	Persona Natural	Restaurante	Pupuseria
91	TERNIUM INTERNACIONAL EL SALVADOR	Jorge Rony Roca	San Salvador	Persona Natural	Venta al por mayor de productos de ferretería	Venta al por mayor de productos de ferretería
92	DESPACHO CONTABLE	Néstor Iván Oliva Bonilla	Ilopango	Persona Natural	Servicios de Contabilidad y Auditoria	Servicios de Contabilidad y Auditoria
93	TAQUERIA SALVAMEX	Karla Molina	Ilopango	Persona Natural	Restaurante	Comida Mexicana
94	Coffe Cedros	Eduardo Arias	San Salvador	Persona Natural	Productos elaborados a base de café	Productos elaborados a base de café
95	Técnicos Electrónicos	José Edgar Martínez Fuentes	San Salvador	Persona Natural	Venta de accesorios y servicios automotriz	Venta de accesorios y servicios automotriz
96	AUTO 49	Guillermo López	San Salvador	Persona Natural	Compra y venta de vehículos, enderezado, pintura, electricidad y aire acondicionado	Compra y venta de vehículos, enderezado, pintura, electricidad y aire acondicionado
97	MITRA S.A. DE C.V.	Samuel P. Guandiano	San Salvador	S.A. DE C.V.	Servicios de Diseño de Arquitectura, mobiliario y obras civiles	Servicios de Diseño de Arquitectura, mobiliario y obras civiles

No	NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE PROPIETARIOS	MUNICIPIO	RAZON SOCIAL	GIRO O ACTIVIDAD	PRODUCTOS
98	Innova Design	Nelson Stanley Galdámez Serrano	San Jacinto	Persona Natural	Venta de productos no clasificados	Montaje de escenografías, backing, stands, ferias, impresiones, audio.
99	EL ROSAL BEAUTY SUPPLY, S.A. DE C.V.	Marta Daisy Madriz de Bandele	San Salvador	S.A. DE C.V.	Venta de productos de uso diario	Venta de productos de Belleza
100	360 BS, S.A. de C.V.	Glenda Ivette de Álvarez	Antiguo Cuscatlán	S.A. DE C.V.	Venta de productos no clasificados	Venta de productos de Belleza

No	NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE PROPIETARIOS	MUNICIPIO	RAZON SOCIAL	GIRO O ACTIVIDAD	PRODUCTOS
106	Restaurante	Ana Hilda Torres de Quijano	La Libertad	Persona Natural	Preparación de Alimentos	Preparación de Alimentos
107	ARTESANIAS LISS	Irma Méndez	La Libertad	Persona Natural	Elaboración de pulseras, productos de cuero.	Elaboración de pulseras, productos de cuero.
108	Jabones Tía Lola	Alejandra Hernández	La Libertad	Persona Natural	Producción y comercialización de jabones	Producción y comercialización de jabones
109	Súper ISSA	Isabel González	Santa Tecla	Persona Natural	Venta de productos Varios	Venta de productos Varios
110	GUAPINOL	Lidia Patricia Araujo Guevara	Antiguo Cuscatlán	Persona Natural	Venta de accesorios hechos a mano	Venta de accesorios hechos a mano
111	COLORETES	Yesenia Gálvez	San Salvador	Persona Natural	Venta de productos cosméticos y de belleza	Venta de productos cosméticos y de belleza

<b>No</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>NOMBRE PROPIETARIOS</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>GIRO O ACTIVIDAD</b>	<b>PRODUCTOS</b>
112	ELENA DISEÑO ARTESANAL	ELENA GONZALEZ	Ciudad Merliot	Persona Natural	Venta de accesorios hechos a mano	Ciudad Merliot
113	COMIDA GORDA	Joaquín Fuentes	Ciudad Merliot	Persona Natural	Restaurante	Ciudad Merliot
114	BIOCOSMETICA GOURMET	Jerald Tuner	San Salvador	Persona Natural	Biocosmética, venta minorista	San Salvador
115	LUNA SHOP	SONIA MENENDEZ	San Salvador	Persona Natural	Producción y comercialización de calzado	San Salvador
116	DC BOOK LIBRERÍA	Nelson Hernández	Ciudad Merliot	Persona Natural	librería y Papelería	Ciudad Merliot
117	IWOOD	Emerson Herrera	Santa Tecla	Persona Natural	Creación de muebles a base madera rustica	Creación de muebles a base madera rustica
118	SUEÑOS Y REGALOS	No identificado	San Salvador	Persona Natural	Venta de globos decorativos	Venta de globos decorativos
119	C&T Group	No identificado	San Salvador	Persona Natural	Venta de equipo medico	Venta de equipo medico

<b>No</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>NOMBRE PROPIETARIOS</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>GIRO O ACTIVIDAD</b>	<b>PRODUCTOS</b>
120	ILUSTRACIONES PERSONALIZADAS	Mario Menjivar	San Salvador	Persona Natural	Ilustrador y Creador de Contenido	Ilustrador y Creador de Contenido
121	CREATURAS	Katherine Leiva	San Salvador	Persona Natural	Serigrafía e Ilustración	Camisas Estampadas
122	MAYA STORE	Patricia Matus	Antiguo Cuscatlán	Persona Natural	Venta de accesorios	Venta ropa y accesorios
123	SERRANO APICULTORES	Alonso Serrano	San Salvador	Persona Natural	Producción y comercialización de miel de abeja	Venta de miel a granel

<b>No</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>NOMBRE PROPIETARIOS</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>GIRO O ACTIVIDAD</b>	<b>PRODUCTOS</b>
124	TOTIS Decoration and Dessert	Isabel de Hernández	San Salvador	Persona Natural	Elaboración de PIÑATAS	Elaboración de PIÑATAS
125	FOMILATE	Kenia Rivas	Santa Tecla	Persona Natural	Decoración de eventos y manualidades	Decoración de eventos y manualidades
126	THE PARTY FACTORY	Alexander Rodríguez	San Salvador	Persona Natural	Eventos y Fiestas	Eventos y Fiestas
127	Mystic Buddha SV	Ronald Josué Romero Vanegas	San Salvador	Persona Natural	Joyería	Joyería
128	Amy & Co Cosmética Natural	Amy Argumedo	San Salvador	Persona Natural	Cosmética Natural	Cosmética Natural
129	ANDINO BRASALETES	Andino Brasaletes	San Salvador	Persona Natural	Diseño de accesorios	Diseño de accesorios
130	Bufele Legal Land S.A. De C.V.	Marlon Arévalo	San Salvador	S.A. DE C.V.	Actividades Jurídicas	Actividades Jurídicas
131	Típicos la Casita	Estefanía Yomeri López Peraza	Santa Tecla	Persona Natural	Alimentos	Restaurante
132	CREPPY DELI	Jocelyn Ramírez	San Salvador	Persona Natural	Comercio	venta de accesorios
133	4 MARKETING S.A. DE C.V.	Iris Márquez	Santa Tecla	S.A. DE C.V.	Publicidad	Publicidad
134	CD EXPRESS	CD EXPRESS	Antiguo Cuscatlán	Persona Natural	Fabricación de ropa deportiva	Fabricación de ropa deportiva
135	Diego Ernesto Valencia Guerra	Diego Ernesto Valencia Guerra	Antiguo Cuscatlán	Persona Natural	Productos alimenticios	Productos alimenticios
136	ZARHEMLA STORE	Walter Alfredo Estrada Rivera	San Salvador	Persona Natural	Artesanías	Mochilas hechas a mano
137	UNICO RENT A CAR	No identificado	San Salvador	Persona Natural	Renta de Vehículos	Renta de Vehículos
138	GUAPINOIL	Lidia Patricia Araujo Guevara	Antiguo Cuscatlán	Persona Natural	Venta accesorios hechos a mano	Venta accesorios hechos a mano



No	NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE PROPIETARIOS	MUNICIPIO	RAZON SOCIAL	GIRO O ACTIVIDAD	PRODUCTOS
139	HABANA STICHES	Yesenia Grijalva	San Salvador	Persona Natural	Venta de productos hechos a mano	Venta de productos hechos a mano
140	ZERA	Norma Láinez	San Salvador	Persona Natural	Producción y Comercialización de productos saludables	Producción y Comercialización de productos saludables
141	LYNBACREA	Evelyn Barraza	Santa Tecla	Persona Natural	Creación de productos a mano	Creación de productos a mano
142	TUNA CLOTHING STORE	Nahayra Escobar	San Salvador	Persona Natural	Venta de accesorios en línea	Venta de accesorios en línea
143	HILDA HERRERA ACCESORIOS	Hilda Herrera	Antiguo Cuscatlán	Persona Natural	Venta de productos hechos a mano	Carteras y Accesorios
144	ALEXANDRAS SHOP	ALEXANDRA GOMEZ	San Salvador	Persona Natural	Accesorios y Artesanías	Accesorios y Artesanías
145	GRAPE ACCESORIOS	Selena Lope	San Salvador	Persona Natural	Accesorios hechos a mano	Bisutería Artesanal
146	EMAVELLA ATELIER	ROXANA TOBAR	San Salvador	Persona Natural	Diseño y Moda Artesanal	Diseño y Moda Artesanal
147	LA PANCITA DE MAMITA	MARISOL MENENDEZ	San Salvador	Persona Natural	Creador de ropa maternal	Creador de ropa maternal
148	MONDONGOS	Guillermo Castro	Antiguo Cuscatlán	Persona Natural	Restaurante	Restaurante
149	Bibs Collection	Isamar Dueñas	Santa Tecla	Persona Natural	Productos hechos a mano	Productos hechos a mano
150	TU CONCEPTO SV	Elena de Trejo	San Salvador	Persona Natural	Prendas y Accesorios Personalizados	Prendas y Accesorios Personalizados
151	Belen Shoes	No identificado	San Salvador	Persona Natural	Venta de Zapatos	Venta De zapatos

No	NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE PROPIETARIOS	MUNICIPIO	RAZON SOCIAL	GIRO O ACTIVIDAD	PRODUCTOS
152	El rincón del Café	No identificado	San Salvador	Persona Natural	Venta de Bebidas y antojitos	Café Nachos Crepas
153	Los Frapeados	No identificado	San Salvador	Persona Natural	No especificó	No especifico
154	Alaska de Sabor	No identificado	San Salvador	Persona Natural	Venta de Frozen	Frozen de Frutas Naturales
155	Break. U	No identificado	San Salvador	UDP (Unión de Personas)	Snack y Café	Se alquila espacio dentro de la universidad para Snack y Café

No	NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE PROPIETARIOS	MUNICIPIO	RAZON SOCIAL	GIRO O ACTIVIDAD	PRODUCTOS
156	Bliss Green Coffe	No identificado	San Salvador	Persona Natural	Venta de Café y Postres	Venta de Café y Postres
157	AJI Fashion	No identificado	San Salvador	Persona Natural	Comercializadora de ropa	Comercializadora de ropa
158	Tour Operadora	No identificado	San Salvador	Persona Natural	Turismo Interno del País	Turismo Interno del País
159	Greey's Shop	No identificado	San Salvador	Persona Natural	Accesorios para dama y caballero	Accesorios para dama y caballero
160	Frozen Dessert	No identificado	San Salvador	Persona Natural	Venta de helados artesanales naturales	Venta de helados artesanales naturales
161	KAFEN	No identificado	San Salvador	Persona Natural	Producción de Esencias de Café	Producción de Esencias de Café
162	Ciudades Plus, S.A. de C.V.	No identificado	San Salvador	Sociedad Anónima de Capital Variable	Cuidado de niños Diurno y Nocturno	Cuidado de niños Diurno y Nocturno

<b>No</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>NOMBRE PROPIETARIOS</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>GIRO O ACTIVIDAD</b>	<b>PRODUCTOS</b>
163	World of Soups S.A. de C.V.	No identificado	San Salvador	Unión de personas	Producción y Comercialización de Jabones Artesanales	Producción y Comercialización de Jabones Artesanales
164	Magic Party	No identificado	San Salvador		Creador de ropa maternal	Creador de ropa maternal
165	MONDONGOS	Guillermo Castro	Antiguo Cuscatlán	Persona Natural	Restaurante	Restaurante
166	Bibs Collection	Isamar Dueñas	Santa Tecla	Persona Natural	Productos hechos a mano	Productos hechos a mano
167	TU CONCEPTO SV	Elena de Trejo	San Salvador	Persona Natural	Prendas y Accesorios Personalizados	Prendas y Accesorios Personalizados
168	Belen Shoes	No identificado	San Salvador	Persona Natural	Venta de Zapatos	Venta De zapatos
169	El rincón del Café	No identificado	San Salvador	Persona Natural	Venta de Bebidas y antojitos	Café Nachos Crepas
170	Los Frapeados	No identificado	San Salvador	Persona Natural	No especificó	No especifico
171	Alaska de Sabor	No identificado	San Salvador	Persona Natural	Venta de Frozen	Frozen de Frutas Naturales
172	Break. U	No identificado	San Salvador	Persona Natural	Snack y Café	Se alquila espacio dentro de la universidad para Snack y Café

	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>NOMBRE PROPIETARIOS</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>GIRO O ACTIVIDAD</b>	<b>PRODUCTOS</b>
173	El Rincón del Café	Femenino	San Salvador	Persona Natural	El rincón del Café	Venta de Bebidas
174	Alaska del Sabor	Femenino	San Salvador	Persona Natural	venta de Frozen	Venta de Bebidas Frozen
175	BRCOR-U	Femenino	San Salvador	UDP (Unión de Personas)	Alquiler	Alquiler
176	BLISS GREEN COFFE	Femenino	San Salvador	S.A. DE C.V.	COMERCIO	venta de café y postres
177	All Fashion	Femenino	san Salvador	Persona Natural	comercio	comercialización de ropa
178	chara	Femenino	San Salvador	Persona Natural	servicio	Venta de mariscos
179	Tour Operadora Caminata	Femenino	San Salvador	Persona Natural	servicio	Turismo Interno
180	Greey,s Shop	Femenino	San Salvador	UDP (Unión de Personas)	Comercio	Venta de Ropa
181	Frozen Dessert	Femenino	San Salvador	Persona Natural	Comercio	Venta de helados artesanales
182	Day Night Care, s.a. de c.v.	Femenino	San Salvador	S.A. DE C.V.	servicios	Guardería 24/7
183	World of Soups S.A. de c.v.	Femenino	San Salvador	S.A. DE C.V.	servicios	Venta de Jabones art.
184	Sweet Moon	Femenino	San Salvador	Persona Natural	Comercio	Venta de postres personalizados
185	Típicos Nana Chaves	Femenino	San Salvador	Persona Natural	servicios	Venta de platillos típicos
186	Servicios Alimenticios, S.A. de C.V.	Femenino	San Salvador	Persona Natural	servicios	Expendio de productos
187	Cultiver S.A.	Femenino	San Salvador	S.A. DE C.V.	Industria	Cultivo de legumbres

#### Anexo 4. Base de Instituciones del ecosistema entrevistadas

EMPRESAS QUE LLENARON INSTRUMENTO	DESARROLLO EMPRENDEDOR
Programa de Emprendedores desarrollado por Visión Mundial, para la reactivación económica después pandemia Covid-19, en diferentes zonas del país.	Para la reactivación económica después pandemia Covid-19, en diferentes zonas del país.
programa de Aceleración emprendedora que desarrolla Impact Hub El Salvador	Busca brindar apoyo a los emprendedores y vincularlos a una red apoyo para diferentes necesidades de desarrollo empresarial.
programa de rural adelante del Ministerio de Agricultura de El Salvador	Desarrolla vinculaciones comerciales a emprendimientos y cooperativas emprendedoras, en la gestión de comercialización, bajo redes de encadenamiento productivos comerciales. Y apoyo financiero fondos del PNUD
Alcaldía de San Salvador, Ilopango	unidad de emprendimiento, donde manifestaron, desarrollar diferentes actividades dentro de las que incluyen ferias emprendedoras en fechas específicas, dentro del AMSS
Representantes de la secretaria de la Innovación y Ministerio de Economía	Fondos de FONDEPRO, y programas especiales para emprendimientos tecnológicos (con base a convocatorias)
CONAMYPE (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa),	Diagnostico técnico para evaluar la etapa del emprendimiento y vinculación a sistema de apoyo
Programas emprendedores ejecutados por la Asociación Salvadoreña de Industriales.	Programas emprendedores orientados a fortalecer capacidades emprendedoras, para ser vinculadas a red de empresas de la ASI, cumpliendo estándares de calidad que la gran empresa requiere, para poder establecer un contrato con un emprendedor.
CENPROMYPE	Líneas de apoyo para mujeres emprendedoras dentro del sistema de Integración Centro Americano



Dirección de  
**Investigación  
y Proyección  
Social**



Comisión de Acreditación de la  
Calidad de la Educación Superior  
UNIVERSIDAD DR. ANDRÉS BELLO (UNAB)  
ACREDITADA  
2019 - 2024

**San Salvador**

**PBX: 2510-7400**

1ra C. Pte. y 39 Ave. Nte.  
# 2128, Col. Flor Blanca, S.S.

**San Miguel**

**PBX: 2627-5900**

1a. Ave. Sur y 7a. C. Pte.  
# 201 bis San Miguel.

**Chalatenango**

**PBX: 2399-2800**

Plan de Las Mesas, Km. 73 ½  
Crr. a Chalatenango.

**Sonsonate**

**PBX: 2420-6300**

9a. C. Ote. Barrio El Ángel #19,  
frente a Hotel Plaza, Sonsonate