

# Política Nacional de Emprendimiento

Innovación en la  
Industria de soporte

Emprendimiento en el  
Sistema Educativo



Acceso a  
Financiamiento

Mentalidad y  
Cultura Emprendedora

Articulación institucional

**UNÁMONOS PARA CRECER**



Ministerio de Economía (MINEC)

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)

# POLÍTICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO El Salvador

**2014**



## Tabla de contenido

Glosario	7
I. Antecedentes	8
II. Contexto	9
III. Marco conceptual	13
IV. Enfoques de emprendimiento	17
V. Principios	23
VI. Marco legal y de políticas públicas	23
VII. Consejo asesor de emprendimiento	25
VIII. Sectores económicos priorizados	30
IX. Definición de los ejes estratégicos de la política	32
X. Ejes transversales	33
XI. Ejes estratégicos de la política	35
A. Fin y objetivos	35
B. Ejes estratégicos, líneas de acción y acciones prioritarias	36
XII. Monitorio y evaluación	43
XIII. Bibliografía	45



## GLOSARIO

CENPROMYPE	Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
SICA	Sistema de Integración Centroamericana
GEM	Global Entrepreneurship Monitor (Monitoreo Global de la Actividad Emprendedora)
MINEC	Ministerio de Economía
MYPE	Micro y Pequeña Empresa
TIC's	Tecnologías de la Información y Comunicación
TEA	Tasa de Actividad Emprendedora
PRODEM	Programa de Desarrollo Emprendedor (Argentina)

## I. ANTECEDENTES

El quinquenio (2009-2014) que recién ha concluido, dejó como herencia un marco jurídico y una serie de políticas que marcan una proyección estratégica de transformación productiva en El Salvador; leyes como la “Ley para el Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa”, “Ley de Fomento de la Producción”, así como la “Política Industrial”, la “Política de Fomento y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa” y “La Política Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología”, entre otras han generado con claridad un nuevo rumbo económico, una priorización de la inversión en sectores con alto potencial de rápido crecimiento, un marco de gestión articulada entre las instituciones del sector público para la ejecución de las mismas y expresa una visión de participación y de articulación entre el sector público, privado y la academia.

Todas estas leyes y políticas son parte de una respuesta integral que hace un énfasis en la transformación y aumento de la producción, el crecimiento económico y la generación y dignificación del empleo y mejora social.

La Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, de manera particular expresa la obligatoriedad del Estado en relación a la creación de nuevas empresas, en el artículo numero 5 establece: *“El Gobierno Central y los Municipios propiciarán el apoyo a los nuevos emprendimientos y a las MYPE ya existentes, incentivando la inversión privada, promoviendo una oferta de servicios empresariales y servicios financieros en condiciones de equidad de género, destinados a mejorar los niveles de organización, administración, producción, articulación productiva y comercial”*; también en el artículo 6 literal c) establece que: *“El Estado debe fomentar el espíritu emprendedor y creativo de la población, apoyando la creación de nuevas empresas; promoviendo la iniciativa e inversión privada y la libre competencia, e interviniendo en aquellas actividades en las que resulte necesario complementar las acciones que lleva a cabo el sector privado en apoyo a la MYPE”*.

Esta Ley da un respaldo jurídico para impulsar la Política Nacional de Emprendimiento que hoy se presenta, la cual será complementada con otros instrumentos jurídicos y será dinamizado a través del Sistema Nacional para el Desarrollo de la MYPE, el cual tiene por objeto la ejecución de políticas, planes, programas, instrumentos y servicios a nivel nacional, departamental, municipal y sectorial, para el fomento y desarrollo de la micro y pequeña empresa, buscando su competitividad, asociatividad y encadenamiento productivo, así como el acceso a los mercados nacionales e internacionales.

La Política Nacional de Emprendimiento viene a dar respuesta a las necesidades de articulación de las diferentes acciones que ya se realizan en el país, en materia de emprendimiento, pero de forma desarticulada, dispersa y que a la fecha a pesar de muchos esfuerzos aún no se logra consolidar una cultura del emprendimiento, que permita dar un salto cualitativo hacia emprendimientos dinámicos e innovadores. La expectativa es que esta política sea acogida por instituciones públicas y privadas en todo el territorio nacional.

Constituyen un punto de partida para la construcción de los instrumentos de esta política pública los siguientes aspectos:

- Los recursos de apoyo financiero para desarrollar nuevas empresas, los cuales fueron aprobados en el marco de la “Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa”. Estos fondos son requeridos para financiar las etapas tempranas del surgimiento del nuevo emprendimiento y apoyar pruebas de concepto, prototipos y la puesta en marcha de la empresa.
- Existencia de un ecosistema nacional para el emprendimiento, formado por instituciones públicas y privadas comprometidas con la generación y fomento de una cultura de emprendimiento en El Salvador en especial con emprendimiento de las mujeres y jóvenes
- Desarrollo de instrumentos de apoyo para la creación de emprendimientos con enfoques diferenciales y especializados para la atención a los segmentos emprendedores.
- Articulación de los servicios de apoyo a los procesos de creación de emprendimientos y su formalización a través de mecanismos físicos o virtuales.

## II. CONTEXTO

La llegada del nuevo gobierno para el período 2014 – 2019 establece una proyección estratégica de apoyo para el surgimiento de nuevas empresas y en el programa de gobierno El Salvador Adelante, se expresa: “Crear nuevos puesto de trabajo a través del desarrollo emprendedor y equitativo de los territorios<sup>1</sup>” en el que establece que debe de fortalecerse los talentos, las capacidades y los emprendimientos productivos y de servicios locales que generen puestos de trabajo, así como las habilidades empresariales.

Esta perspectiva estratégica para el desarrollo del emprendimiento en los territorios viene a sumarse al resto de instrumentos de apoyo para la transformación productiva, el cre-

<sup>1</sup> Programa de Gobierno, El Salvador Adelante, Compromiso 12, Eje Estratégico 2, página 34.

cimiento y el desarrollo económico del país, articulando esfuerzos, recursos e instrumentos de apoyo para la creación y formalización de emprendimientos, a la creación de empleos que generen valor agregado y exportaciones; para lograrlo será determinante promover la función del Ecosistema Emprendedor de El Salvador, constituyéndose espacios para la coordinación y articulación para establecer los lineamientos y acciones que permitan la construcción de nuevas capacidades institucionales que genere un nuevo dinamismo al emprendimiento; y que los actores institucionales tanto públicos como privados participen de tal forma que articulen sus esfuerzos en el trabajo con las personas emprendedoras bajo una visión de país y que los recursos e instrumentos de apoyo permitan en el corto plazo resultados exitosos.

La Estrategia Regional de Fomento del Emprendimiento: Estrategia SICA EMPRENDE también constituyó un referente importante para elaborar la Política Nacional de Emprendimiento en el país como para todos los países de Centroamérica y República Dominicana, ello está permitiendo un acercamiento a nivel regional sobre el abordaje a nivel de estrategias de emprendimiento, muy importante para avanzar en una perspectiva de crecimiento y desarrollo económico y resolver problemas críticos en la región como el desempleo y trazar el camino para poner en marcha iniciativas colectivas que promuevan el emprendimiento de manera efectiva y eficaz.

La Estrategia SICA EMPRENDE se construyó asegurando pertinencia, coherencia y apropiación por parte de los países participantes, para promover una cultura emprendedora desde un enfoque regional, integral e interinstitucional, con el propósito de armonizar las intervenciones en la región y promover el proceso emprendedor de manera continua en todas sus etapas, bajo un enfoque de articulación de esfuerzos en la región<sup>2</sup>.

Para el caso de El Salvador la Política busca constituirse en una herramienta de política económica para propiciar el desarrollo de nuevas empresas que logre contribuir a la economía salvadoreña y permita superar las tendencias de bajo crecimiento económico, fomentando la producción de los bienes y servicios transables, con valor agregado y diversificación productiva y de mercados.

Como parte de este contexto, se presentan algunos indicadores que sirven de referencia para conocer el estado actual del emprendimiento en El Salvador y que constituyen como un punto de partida para el diseño de las estrategias y acciones de esta política:

---

<sup>2</sup> Estrategia Regional de Fomento al Emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana, CENPROMYPE 2013, pag. 10

- a) La Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) del estudio internacional de emprendimiento GEM<sup>3</sup>, nos muestra que en El Salvador la tendencia de la población en emprender por una necesidad o de generar ingreso para la vida respecto a los que buscan hacerlo por oportunidad en el mercado, no representa una diferencia muy marcada, que de un 35% lo hacen por necesidad y el 39% motivados por la oportunidad de mejorar. Comparado con los promedio de América Latina, las cifras son 22% de emprendimiento por necesidad y 51% de emprendimiento por oportunidad; nos refleja la necesidad de impulsar políticas de fomento emprendedor que modifiquen la tendencia salvadoreña y se acerque al promedio latinoamericano, creando más empresas que generen dinámicas económicas según las oportunidades del mercado.
- b) Otro indicador de análisis es el Doing Business Report que emite el Banco Mundial, que mide desde un punto de vista objetivo las regulaciones empresariales que afectan a empresas nacionales, principalmente en las pequeñas y medianas empresas que operan en la ciudad más importante para hacer negocios de cada economía. Por tanto este indicador permite conocer la contribución de los países en la generación de condiciones positivas para facilitar la creación y funcionamiento de las empresas. El Salvador para el 2013 mostró avances en el indicador de procedimientos y tiempo de apertura de empresas, el cual disminuyó de 26 días en el 2008 a 16.5 días; indicador que demuestra la contribución que programas como la plataforma [miempresa.gob.sv](http://miempresa.gob.sv) y otras iniciativas que generan facilidades legales en el proceso de formalización de empresas.
- c) Un indicador reciente que ha publicado el Banco Interamericano de Desarrollo BID y el Programa de Desarrollo Emprendedor PRODEM es el Índice de Condiciones Sistémicas para el emprendimiento en El Salvador, que logra presentar una serie de condiciones claves que requieren atención en nuestro ecosistema y facilita la identificación de oportunidades por impulsar estrategias para modificarlas, entre las cuales podemos indicar como fortalezas: condiciones favorables de demanda debido al tamaño de mercado y la existencia de institucionalidad o firmas que conforman la estructura empresarial; otra condición positiva es la existencia de una cultura por emprender en la población. Entre las condiciones débiles o que limitan el desarrollo de emprendimientos: un bajo nivel de capital social es decir un ambiente de confianza y que facilite la construcción de redes entre los actores y acceso a recursos; otra condición débil es acceso a una oferta apropiada de financiamiento para crear y hacer crecer el emprendimiento, entre otras.

<sup>3</sup> Global Entrepreneurship Monitor, Informe nacional El Salvador 2012, Manuel Sanchez, ESEN

Sumado a lo anterior, es de mucha relevancia presentar las valoraciones y desafíos que surgieron del proceso de consulta con el grupo de instituciones públicas, privadas y de la academia, especializadas en emprendimiento en El Salvador, quienes participaron activamente en el proceso de elaboración de la estrategia y política de emprendimiento:

- Impulsar una cultura emprendedora con enfoque de innovación y creatividad desde el sistema educativo y desde los diferentes niveles básico, media y superior.
- Garantizar la coordinación y articulación de las instituciones y de las políticas gubernamentales que estimulen la creación y crecimiento de nuevas empresas, evitando la duplicidad de esfuerzos, aprovechamiento de los recursos y superar la ausencia de metodologías apropiadas para atender a las personas emprendedoras.
- Impulsar el trabajo en red de forma cooperativa e incorporando mecanismos que faciliten la comunicación e información entre las instituciones del ecosistema nacional de emprendimiento.
- Promover la creación de nuevos instrumentos especializados para atender a las personas emprendedoras a lo largo de la cadena de valor de desarrollo emprendedor.

En este contexto de dificultades y apuestas de país es que, se vuelve necesario aprobar e implementar la Política Nacional de Emprendimiento, que permite, propiciar condiciones favorables para generar nuevas oportunidades para subsanar algunas de las debilidades estructurales de la economía salvadoreña e ir cambiando el perfil productivo del país. El Salvador tiene que salir adelante y mejorar los actuales niveles de crecimiento económico, el reto es contar con emprendimientos creativos e innovadores, competitivos que permitan en un futuro cercano se consoliden en empresas que dinamicen la economía interna y lograr su inserción internacional e incursionar en segmentos de mercado con mayor complejidad y que sean parte de cadenas globales de valor.

Esta política tiene como visión **convertir a El Salvador en un país emprendedor**, en el que participan todos los actores que se encuentran en la cadena del emprendimiento, desde las escuelas, institutos técnicos y de educación superior, los inversores, el sector industrial y agroindustrial, gobiernos locales, instituciones privadas y gobierno central, de apoyo al surgimiento de nuevas empresas, y que provocando la mejor articulación entre los distintos



Lanzamiento del Programa Fomento Integral del Emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana  
EMPRENDE – CONAMYPE 2012

programas e instituciones con el resto de políticas públicas que estimulen las actividades productivas, caminemos hacia la apuesta de convertir a los emprendimientos en empresas competitivas, innovadoras y sostenibles; ello solo será posible si todos los actores están comprometidos con esta visión estratégica de país.

### III. MARCO CONCEPTUAL

Para el diseño de esta Política Nacional de Emprendimiento, se tomó como referencia el marco conceptual armonizado por la Región SICA en la Estrategia Regional SICA EMPRENDE y al estudio Global Entrepreneurship Monitor (GEM); se pretende que estos conceptos y enfoques sean incorporados en el diseño de planes, programas y proyectos, relacionados con el emprendimiento, del tal forma que avancemos en una armonización regional e internacional y facilitar la realización de estudios y análisis de emprendimiento.

Además esta categorización o clasificación tiene como objeto que los instrumentos y programas, se diseñen según las necesidades propias de cada segmento o tipo de emprendimiento, promoviendo la especialización y diferenciación en el diseño de servicios, haciéndolos acorde a las necesidades propias de los tipos de emprendimiento.

A continuación se presentan una serie de definiciones que serán básicas de cara a la implementación de la Política Nacional de Emprendimiento:

**Emprendimiento:** Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno o para satisfacer las necesidades de ingresos personales generando valor a la economía y a la sociedad.

**Emprendedor:** Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

#### Clasificación de Emprendimiento por Origen:

**Emprendimiento por Necesidad:** Acción empresarial iniciada por personas que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica lo hicieron motivados por la falta de ingresos necesarios para su subsistencia (o por el deseo de obte-

ner una fuente de ingreso adicional). Esta categoría se divide en dos tipos: emprendimiento de subsistencia y emprendimiento tradicional, las cuales se presentan a continuación.

**Emprendimiento de Subsistencia:** Acción empresarial dirigidas a generar ingresos diarios para vivir (autoempleo), sin una planificación o sin una visión de crecimiento y que tiende a no generar excedentes.

**Emprendimiento Tradicional:** Acción empresarial dirigidas a la generación de ingresos que cuentan con una estructura organizacional y que utilizan el conocimiento técnico para la generación de excedentes que permiten la acumulación. Tienden a desarrollar su actividad en la formalidad, en mercados y sectores tradicionales de la economía sin elementos diferenciadores en sus productos y servicios.

**Emprendimiento por Oportunidad:** Acción empresarial iniciada por personas que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica lo hicieron motivados por la identificación de una oportunidad de mercado. Esta categoría se divide en dos tipos: emprendimiento dinámico y emprendimiento de alto de impacto, las cuales se presentan a continuación.

**Emprendimiento Dinámico:** Acción empresarial con alto potencial de crecimiento donde el uso del conocimiento, la gestión tecnológica y del talento humano, el potencial de acceso a recursos de financiación/inversión y una estructura de gobierno corporativo les permite generar una ventaja competitiva y diferenciación en sus productos o servicios.

**Emprendimiento de Alto Impacto:** Empresas con capacidad para transformar y dinamizar las economías a través de procesos sistemáticos de innovación y generación de empleo. Es una empresa que crece rápida y sostenidamente, ya que cuenta con altos niveles de financiación o de inversionistas.

## Clasificación por Permanencia en el Mercado; a partir del Global Entrepreneurship Monitor.

**Emprendedor potencial:** Persona que tiene conocimiento y habilidades emprendedoras reconocidas e ideas que presentan un potencial a desarrollar.

**Emprendedor naciente:** Persona involucrada que ha comprometido recursos para iniciar un negocio del cual tiene la expectativa de ser dueño y que lleva menos de tres meses operando.

**Emprendedor nuevo:** Persona propietaria y dirige un nuevo negocio y ha pagado salarios por más de tres meses.

**Emprendedor establecido:** Persona propietaria y gestora de empresas.

**Ecosistema de emprendimiento:** Es la “comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas de negocios formada por una base de organizaciones y personas interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas”<sup>4</sup>.

**Cadena de Valor del Emprendimiento**<sup>5</sup>: Representa los pasos que las instituciones debemos tener en cuenta para el desarrollo de emprendimientos como ecosistema exitoso, que facilitan la intervención con instrumentos técnicos y financieros, entre las etapas de la cadena de valor están: sensibilización, identificación, formulación, puesta en marcha y aceleración.

**Sensibilización:** En esta etapa se busca concientizar a las personas para que perciban el valor o la importancia del emprendimiento y se motiva a la acción, logrando influenciar los proyectos de vida.

**Identificación:** En esta etapa se identifican y reconocen las oportunidades, problemas o necesidades del mercado.

**Formulación:** Potencialización del grado de madurez de la iniciativa empresarial a través del diseño del modelo de negocio diferenciado.

**Puesta en marcha:** Comienzo de la operación la empresa en el mercado, desarrollando procesos de gestión comercial, es la etapa en la que se valida y se realizan ajustes permanentes para asegurar la innovación en el modelo de negocio con base en la información que obtiene en el mercado.

4 Guía de aprendizaje sobre emprendimientos dinámicos, BID- FOMIN 2008

5 Definiciones tomadas del documento “Lineamientos Mesa Nacional de Emprendimiento, Articulación Ecosistema Regional de Emprendimiento” elaborado por el Departamento Nacional de Planeación, Colombia, 2012.

**Aceleración:** Maximización del valor agregado de la compañía a través de la internacionalización y la innovación, orientando esfuerzos a consolidar el crecimiento sostenido de la empresa, a través de la búsqueda de socios estratégicos, atracción de capital (mentoría de entrenamiento para gestionar recursos de fondos de capital privado) y búsqueda de nuevos clientes a través de redes de contactos internacionales (diáspora).

**Capital personal y pre-semilla:** Son recursos que se utilizan para el desarrollo de un emprendimiento y que se destina principalmente para estudio de mercado, desarrollo de prototipos, propiedad intelectual. Este tipo de capital normalmente se obtiene de ahorros personales, préstamos de amistades y familiares. Sin embargo pueden existir recursos de entidades públicas y privadas reembolsables y no reembolsables para este fin, los cuales deben ser fortalecidos dado que gran parte de la población cautiva para desarrollar emprendimientos no cuentan con dichos recursos, léase el caso de la mayoría de emprendimientos de subsistencia a cargo de mujeres.

**Capital semilla:** Tiene como fin el lanzamiento de producto, inicio de operaciones, diseño del modelo de negocio, asesoría técnica, formulación plan de negocios, coaching y mentoría. Puede ser promovido desde el ámbito público y/o privado.

**Capital para desarrollo:** Son recursos para el desarrollo, crecimiento y expansión de la empresa y que le permite a las empresas apalancarse: servicios financieros tradicionales (créditos, factoring, leasing) proveedores/as, etc.; capital riesgo: ángeles inversores/as, fondos de capital de riesgo, etc.; así como los impulsados por el sector público como: banca de desarrollo, fondos de garantías, entre otros.



Empresa Letras Café

**Capital para consolidación:** Se trata de recursos para la consolidación y expansión de la empresa incluyendo: servicios financieros más especializados, fondos de capital privado, mercado de valores, etc.

**Tasa de Actividad Emprendedora (TEA):** porcentaje de la población entre 18 a 64 años que es emprendedor naciente, propietario o administrador de un negocio.

## IV. ENFOQUES DE EMPRENDIMIENTO

La Política Nacional de Emprendimiento orienta su acción hacia la creación de nuevas empresas con cultura emprendedora innovadora, de potencial de crecimiento rápido y que generen valor agregado a la economía, a partir de procesos de innovación y desarrollo tecnológico, dando respuesta a las necesidades del mercado, de los sectores productivos y de las dinámicas económicas de la región.

Por lo tanto es preciso que la institucionalidad pública, privada y académica responsable de acompañar estos procesos de formación y desarrollo emprendedor, integren los enfoques de trabajo que esta política pública instala para el país, enfoques que tienen a su base planteamientos de expertos en emprendimiento y que CONAMYPE considera pertinente su aprovechamiento.

Para el diseño de esta política, se ha considerado la experiencia en otros países de la región latinoamericana, permitiendo identificar sus bondades y reconociendo que nuestros programas e instrumentos pueden ser mejorados. Se reconoce la importancia de un enfoque integral, de coordinación interinstitucional para armonizar las intervenciones y promover el proceso emprendedor de manera continua y perseverante en todas sus etapas, sin perder de vista la creación de nuevas empresas competitivas.

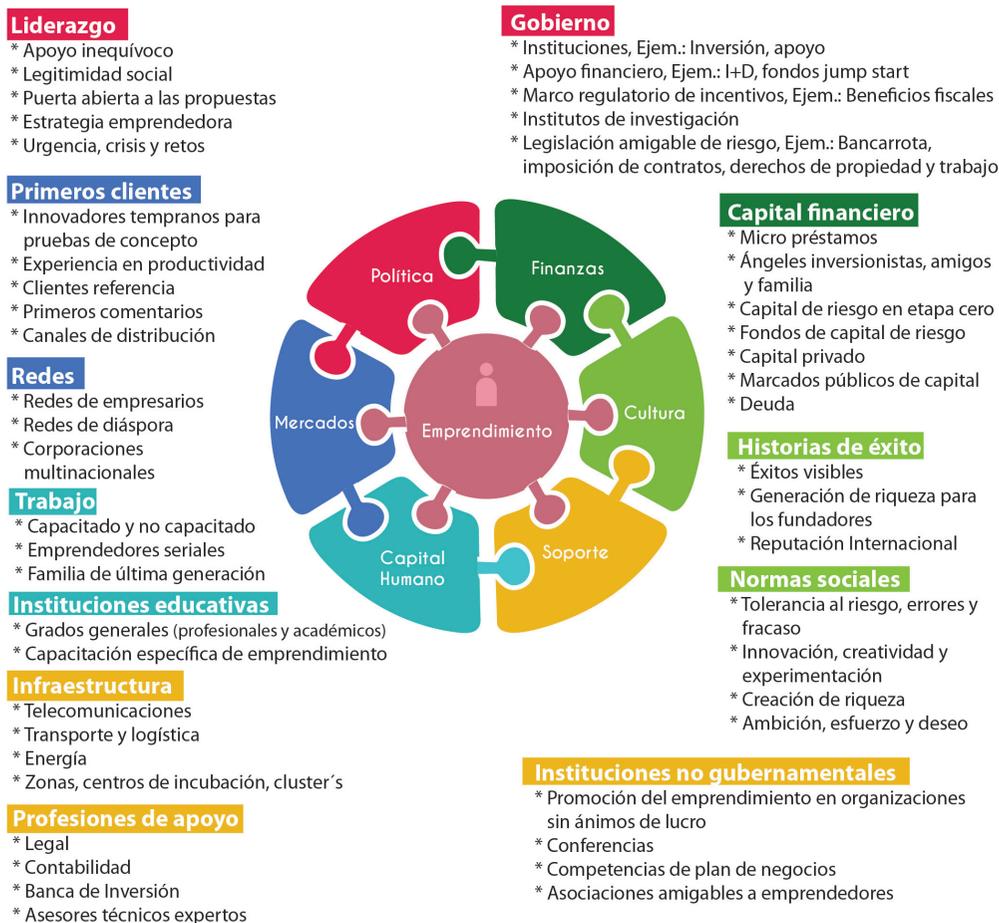
### Enfoque de Ecosistema Emprendedor

La Política Nacional de Emprendimiento privilegiará la acción articulada y de coordinación de muchos actores que realizan una función en el proceso de fomento emprendedor y creación de empresas, que permita generar condiciones sistémicas para el apoyo a los emprendedores de forma exitosa. Esta coordinación y articulación de actores con el objetivo

de desarrollar emprendimiento en un país o región en particular es la que denominamos “Ecosistema Emprendedor”.

Este ecosistema considera varios elementos: liderazgo, participación del gobierno nacional y local, cultura, casos de éxito, capital humano, capital financiero, organizaciones emprendedoras, educación, infraestructura, clúster, redes de personas, servicios de apoyo y clientes<sup>6</sup>. Estos elementos, están presentes en la dinámica de creación de empresas en el país, sin embargo, el nivel de articulación, comunicación y cooperación en el mismo, es bajo; por tanto, es propósito de esta Política, fomentar el trabajo en red del ecosistema salvadoreño de emprendimiento. Para lograr este proceso de articulación, el gobierno a través de la CONAMYPE, como parte de las instituciones de fomento emprendedor y desarrollo de empresas, tendrán un rol facilitador, buscando articular esfuerzos con toda las entidades a nivel nacional y/o territorial, bajo una filosofía de gobierno abierto.

Gráfica 1: Características del Ecosistema de Emprendimiento.



## Fomento de la cadena de valor del emprendimiento

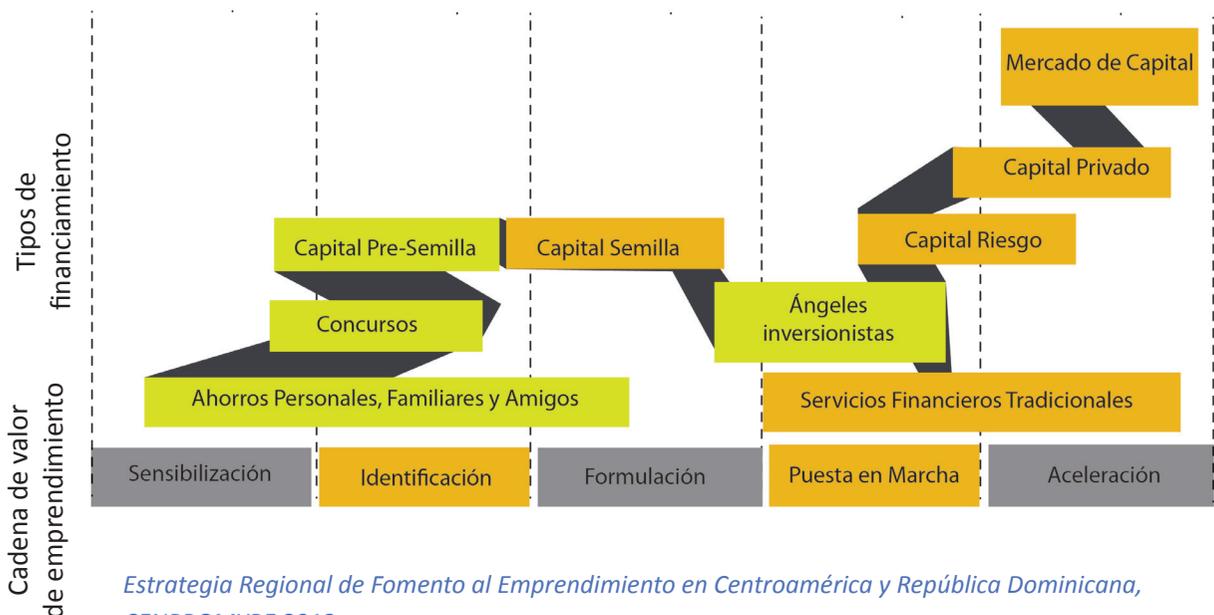
Las instituciones públicas y privadas responsables del fomento del emprendimiento desarrollarán instrumentos de apoyo tomando en cuenta los diferentes niveles o etapas que el proceso emprendedor define, permitiendo una especialización de los instrumentos y diferenciación según el nivel o etapa de desarrollo del emprendimiento, además del tipo o segmento de emprendimiento que se acompaña.

El enfoque de cadena de valor busca que exista coordinación y cooperación entre las instituciones y que cada una aporte su especialización, garantizando el adecuado desarrollo en cada etapa del proceso emprendedor.

Además este enfoque reconoce que existen diferentes tipos de emprendimientos, segmentos de personas emprendedoras y motivaciones, por tanto es importante el diseño de instrumentos acordes a las personas que están emprendiendo y además que exista más de un instrumento que le permita desarrollarse a lo largo de la cadena.

También se requiere de instrumentos de financiamiento para apoyar a la puesta en marcha de los emprendimientos y empresas, considerando este enfoque de desarrollo a lo largo de la cadena y diferenciado según el nivel y tipo de emprendimiento.

Grafica 2: Cadena de valor del emprendimiento y tipos de recursos de financiación.



## Experimentación y validación en el mercado: Enfoque Efectual

El razonamiento efectual o enfoque efectual que parte del principio que el éxito de los negocios, dependen directamente de la experimentación (ensayo y error), validando continuamente la información con los clientes/as, proveedores/as, canales y aliados/as, ajustando mediante iteraciones el modelo de negocios hasta que los esfuerzos se cristalizan en un resultado concreto, este enfoque es introducido por Saras D, Sarasvathy<sup>7</sup>.

Por tanto, se procurará que las personas emprendedoras logren integrar como parte de la cultura emprendedora la capacidad de alternar el enfoque causal con el enfoque efectual, el primero consiste en partir de unos objetivos predeterminados para elegir los recursos necesarios para alcanzarlos. En cambio, el enfoque efectual parte de los recursos que se tienen disponibles (capital, tiempo, competencias del emprendedor, conocimientos y contactos, cadenas de cuidado) para explorar la diversidad de metas que se pueden alcanzar.

El enfoque efectual es adecuado para aquellos emprendimientos que representan una alta incertidumbre, porque a mayor conocimiento se tenga de las variables del negocio a partir de la experimentación, se podrá descubrir más fácilmente las claves que darán forma al proyecto, a través de la acción propia.

## El papel del pensamiento de diseño en el emprendimiento innovador

El enfoque DesignThinking (DT) o pensamiento de diseño promueve en los instrumentos de apoyo para los emprendedores el desarrollo de la capacidad de análisis, solución de problemas y desarrollo de procesos re-innovación que utiliza la creatividad como elemento fundamental. Según Tim Brown, uno de los máximos teóricos del DT, “el pensamiento de diseño puede ser descrito como una disciplina que utiliza la sensibilidad y el método de los diseñadores para dar respuesta a las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y una estrategia de negocios viable que pueda convertirse en valor agregado para los consumidores y en una oportunidad de mercado”<sup>8</sup>.

El pensamiento de diseño nace con la observación, la cual se usa para descubrir, describir

---

7 EFFECTUATION: ELEMENTS OF ENTREPRENEURIAL EXPERTISE, Sara D Sarasvathy, especialista en emprendimiento y miembro de Indian Institute of Management, Bangalore

8 Sobre Desing Thinking, Innovación y otras ideas extrañas. Por Juan Sobejano.

e inspirar, partiendo de entender la realidad del mercado con una perspectiva multidimensional. Para ello, se utilizan métodos de investigación cualitativos como la etnografía comercial, los cuales proveen información más relevante y verídica para los diseñadores/as de soluciones.

## Desarrollo de modelos de negocios

Esta política promoverá el modelo de negocio como herramienta básica para expresar la lógica del emprendimiento y este modelo parte del principio que existen oportunidades ilimitadas para crear nuevo valor a partir de la combinación novedosa de recursos (maquinaria, red de distribución, experiencias, tecnología, marca, etc.) que satisfacen una necesidad no atendida de los clientes/as.

“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles<sup>9</sup>” las principales variables de un modelo de negocio:

- Segmento de Clientes
- Relación con los Clientes
- Canales de Distribución y Comunicación
- Propuesta de Valor
- Actividades Clave
- Recursos Clave
- Red de Aliados
- Fuentes de Ingresos
- Costos

Esta herramienta holística le permite a las personas emprendedoras innovar su modelo de negocio a partir de la co-creación en equipo de trabajo, reconociendo conjuntamente diferentes aspectos competitivos del negocio y su entorno.

Los pasos clave en el proceso de innovación de modelos de negocios según Osterwalder se resumen en tres:

---

<sup>9</sup> Business Model Generation, Alexander Osterwalder

- Visualizar el modelo: Describir el modelo actual.
- Evaluar: Cuestionarlo e identificar debilidades.
- Innovar: Incluir elementos novedosos.

## Interacción con el mercado: Enfoque Lean Startup

Es importante reconocer que los emprendimientos que triunfan son aquellos que logran interactuar con el mercado las veces que sean necesarias, hasta lograr validar su producto y modelo de negocios.

Por lo que el enfoque de Lean Startup<sup>10</sup> se traduce en un experimento de prueba-error en el mercado para validar un producto mínimo viable.

Según Eric Ries, creador de este método para el desarrollo de empresas exitosas, nueve (9) de cada diez (10) startups desaparecen. Así mismo, se necesitan cincuenta y ocho (58) ideas de negocios para lograr un (1) éxito en el mercado, y el sesenta y seis (66)% de los startups cambian completamente el plan A, es decir, el plan de negocios. La principal razón que hace que esto suceda es la falta de clientes/as, muchos startups fallan porque crean un producto que nadie quiere. Precisamente el enfoque de Lean Startup es un proceso que permite iterar desde el Plan A, a un plan que funciona.

Es así como muchos emprendimientos tienen un excelente desarrollo de producto y fallas por falta de clientela, es decir, existen procesos para gestionar el desarrollo de productos, pero no existen procesos para gestionar el desarrollo de la clientela.

Dentro de las principales ideas que plantea este modelo están:

- Deja de vender y escucha a tus clientes/as.
- Valida tus hipótesis.
- Adapta tu modelo hasta que pruebes que funciona.
- Crea un proceso de venta repetible.
- Pivotar o iterar no es abandonar tu idea o tu visión, es cambiar tu modelo de negocio.
- Pivotar es consecuencia del aprendizaje de tu negocio, no solo del producto.
- Se debe pivotar hasta encontrar y validar un modelo de negocio adecuado.
- Después de tener éxito con las pruebas de ventas, da el gran salto.
- El gran salto es una estrategia, no una táctica.
- Reconstruye la gestión y organización de tu compañía.
- Revisa tu misión

---

<sup>10</sup> Eric Ries, El Método Lean Startup como crear las empresas de éxito utilizando la innovación continua.

## V. PRINCIPIOS

La Política Nacional de Emprendimiento promoverá en las personas emprendedoras los principios y valores siguientes:

- **Confianza:** Busca de autonomía de las reglas y el control de otros, atribuyendo a sí misma la consecuencia de los actos. Expresando confianza en la propia habilidad para determinar la complejidad de los desafíos.
- **Conocimiento:** Actitud hacia la búsqueda de información, consulta a especialistas y desarrollo de redes para obtener información relacionada a las oportunidades de mercado.
- **Integridad:** Coherencia en lo que se predica y se hace, exigir a los demás a partir del ejemplo, considerando los errores como punto de partida hacia la mejora.
- **Creatividad:** Posicionar modelos de negocios hacia innovación, competitividad y sostenibilidad tendencias en el mercado, liderazgo, sinergias y capacidades empresariales.
- **Compromiso:** Claridad en la visión de vida personal, como punto de partida integrar todas las acciones emprendedoras enfocadas hacia los compromisos adquiridos.
- **Iniciativa:** Desarrollo de la capacidad personal para lograr seguridad en el desarrollo de las ideas,
- **Voluntad:** Capacidad de ejercer movimiento en las acciones que se emprenden a conciencia y por encima de las dificultades
- **Sinergia:** Vincular a las iniciativas emprendedoras al mercado y con enfoque empresarial.

## VI. MARCO LEGAL Y DE POLÍTICAS PÚBLICAS

El marco legal en el que la Política Nacional de Emprendimiento se sustenta es la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, en la cual se establece que:

“El Gobierno Central y los Municipios propiciarán el apoyo a los nuevos em-

prendimientos y a las MYPE ya existentes, incentivando la inversión privada, promoviendo una oferta de servicios empresariales y servicios financieros en condiciones de equidad de género, destinados a mejorar los niveles de organización, administración, producción, articulación productiva y comercial”; también

“El Estado debe fomentar el espíritu emprendedor y creativo de la población, apoyando la creación de nuevas empresas; promoviendo la iniciativa e inversión privada y la libre competencia, e interviniendo en aquellas actividades en las que resulte necesario complementar las acciones que lleva a cabo el sector privado en apoyo a la MYPE”.

La Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, le asigna a CONAMYPE responsabilidades en relación a los emprendimientos:

Definir, formular, promover, ejecutar y coordinar programas e instrumentos de fomento al emprendimiento y creación de empresas, que propicie la autonomía económica de las mujeres.

Promover la formación de una cultura emprendedora y empresarial, así como una cultura con enfoque de responsabilidad social empresarial y de gestión ambiental sostenible.

La Política Nacional de Emprendimiento integra estos contenidos de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, y otros marcos jurídicos:

- 1) El marco de normas y leyes para la transformación productiva que hace énfasis en la competitividad, productividad, sostenibilidad y asociatividad de las MYPE, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos, apostándole a aquellos sectores estratégicos.
- 2) Política de Calidad, que se orienta a fortalecer el sistema salvadoreño para la calidad, para mejorar la competitividad económica, facilitar la actividad comercial, industrial y de servicios; optimizar los recursos del Estado, a partir de la promoción de una mejor coordinación y colaboración público privada, propiciando condiciones para mejorar la calidad de vida de la población.

- 3) Política Industrial, que tiene como objetivo ampliar y reconvertir el tejido productivo, contribuyendo al crecimiento económico del país, por tanto define un horizonte en la generación de procesos para el desarrollo de industrias prioritarias, los emprendimientos y empresas que la Política Nacional de Emprendimiento promueva, estarán dando respuesta a las necesidades de los sectores productivos, facilitando servicios o bienes con potencial de articularse a las cadenas o eslabones de la cadena con alto valor agregado y de base tecnológica.
- 4) Política de Innovación, Ciencia y Tecnología, en la implementación de la Política Nacional de Emprendimiento focalizará esfuerzos por la creación de emprendimientos que tenga a su base la innovación empresarial, la cual consiste en términos generales en la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, proceso, método de comercialización u organizativo en las prácticas internas de la empresa. La innovación que impulsa se sustenta en el conocimiento adquirido por medio de tres vías: la ciencia, la investigación. Las nuevas empresas que se crearan fortalecerá al sector productivo empresarial o privado, orientado a elevar la capacidad de generar bienes y servicios de mayor valor agregado, con responsabilidad social y ambiental y sustentado fundamentalmente en procesos resultantes de la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i); proceso que nace de estímulos a nuevos emprendimientos fundamentados en la investigación y en la incorporación de ICT en sus procesos productivos.
- 5) Plan de Gobierno, El Salvador Adelante, que se propone en la Estrategia 2 de Apoyo y dignificación del empleo, “Fortalecer los talentos, las capacidades y los emprendimientos productivos y de servicios locales que generen puestos de trabajo, así como las habilidades empresariales”.

## VII. CONSEJO ASESOR DE EMPRENDIMIENTO

En el marco de la Política Nacional de Emprendimiento se crea el Consejo Asesor de Emprendimiento, en adelante “El Consejo Asesor”, instancia creada como un espacio de articulación, de asesoría y consulta para la ejecución de acciones de esta política y que forma parte del Sistema Nacional para el Desarrollo de la MYPE, creada por acuerdo legislativo en la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa<sup>11</sup>.

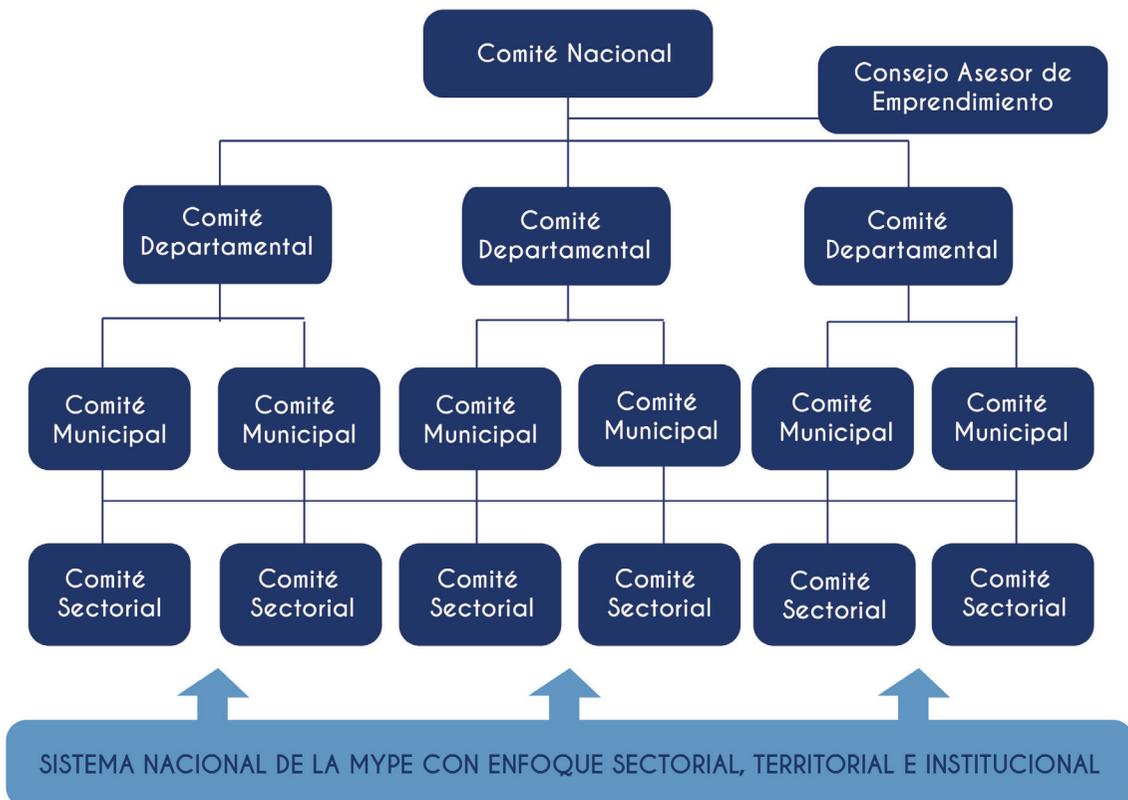
El Sistema Nacional para el Desarrollo de la MYPE tiene por objeto la ejecución de políticas,

<sup>11</sup> Artículo 11 de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, Decreto 667 Asamblea Legislativa El Salvador.

planes, programas, instrumentos y servicios a nivel nacional, departamental, municipal y sectorial, para el fomento y desarrollo de la micro y pequeña empresa, buscando su competitividad, asociatividad y encadenamiento productivo, así como el acceso a los mercados nacionales e internacionales, para tal fin se integrara un Comité Nacional de la MYPE, como una instancia de consulta entre el Ministerio de Economía, a través de CONAMYPE y las gremiales empresariales vinculadas a la Micro y Pequeña Empresa, gobierno municipal, sectores productivos y empresariales, MYPE y grupos asociativos organizados en sectores o gremios, universidades e institutos de formación superior y organismos privados de promoción de las MYPE, cuyos integrantes lo harán ad honorem.

En el Sistema Nacional para el de Desarrollo de la MYPE se crearán comisiones especializadas o sectoriales para atender las multiples necesidades de la MYPE, por lo que el Consejo Asesor de Emprendimiento es una comisión especial en emprendimiento y se integrará al Comité Nacional de la MYPE del Sistema Nacional para el Desarrollo de la MYPE.

Grafica 3: Sistema Nacional para el Desarrollo de la MYPE y Consejo Asesor de Emprendimiento.



El Consejo Asesor, tiene un carácter consultivo y asesor, para ejecutar planes programas y proyectos de forma articulada, será conformada por representantes de instituciones públicas, privadas, de la academia, cooperación y personas emprendedoras organizadas, que forma parte del ecosistema de emprendimiento del país.

Se organiza considerando la naturaleza y especialización de cada una de las instituciones, funciona como una red, coordinando y articulando su trabajo institucional bajo una sola visión y objetivos comunes que esta política orienta.

El Consejo Asesor tiene a las personas emprendedoras como núcleo de las acciones que desarrolla, por tanto propiciará la participación de las personas emprendedoras en todos los espacios.

El Consejo Asesor se instala por acuerdo ejecutivo a partir de la fecha de presentación de la presente política y estará integrado inicialmente por instituciones que forman parte del ecosistema nacional.

La institución que coordinará el Consejo Asesor será la CONAMYPE a través de su presidencia o a quién este delegue en su papel de coordinador del Consejo Asesor, asumirá la conducción de la implementación de la Política Nacional de Emprendimiento, apoyará y facilitará los esfuerzos de cooperación y articulación entre las instituciones miembros del Consejo Asesor.

Las instituciones se integran al Consejo Asesor de Emprendimiento forma voluntaria y comprometida según su rol, quienes participan como instituciones especializadas y promotoras de los procesos de creación de empresas en los diferentes niveles, tipos y segmentos de emprendimiento, tanto a la zona capital como en los territorios.

Las instituciones participantes propondrán su participación al Consejo Asesor a través de la CONAMYPE y serán propuestos por las instituciones del Estado relacionadas al emprendimiento, la academia, gremiales, organizaciones no Gubernamentales y fundaciones sin fines de lucro.

La CONAMYPE será la responsable de convocar a las instituciones que forman parte del Consejo Asesor para su integración y desarrollo, e invitará a otras instituciones que considere pertinentes o que soliciten su participación.

El Consejo Asesor tendrá como propósito articular la institucionalidad pública, privada y de la academia en la implementación de la Política Nacional de Emprendimiento.

Para dinamizar el trabajo del Consejo Asesor de Emprendimiento, se organizará en mesas técnicas según los ejes de trabajo de la Política, los cuales se conformarán con la participación de las instituciones que lo conforman según el rol y compromisos que asumirán.

En términos generales las mesas técnicas ejecutarán los lineamientos establecidos en los ejes estratégicos y acciones prioritarias de esta Política: a partir de la implementación de estrategias, programas, planes y proyectos interinstitucionales, que aseguren los procesos integrados de desarrollo del emprendimiento.

1. **Mesa Técnica de Articulación**, en esta mesa se hará un esfuerzo por integrar los servicios que ofrecen las instituciones miembros del Consejo Asesor, bajo una oferta de servicios especializados para el emprendimiento.

Esta mesa técnica será coordinada anualmente en forma rotatoria y mientras una institución se mantenga en la coordinación, será la persona referente para todo lo que son la articulación de servicios no financieros.

2. **Mesa Técnica de Financiamiento**, esta mesa será responsable del desarrollo de la cadena de financiamiento para los emprendimientos y la creación de fondos de emprendimiento, incluyendo líneas de crédito adecuadas al sector emprendedor, principalmente dirigidas a mujeres emprendedoras.

En esta mesa participaran aquellas instituciones que según su competencia proveen recursos financieros retornables y no retornables, públicos o privados y apoyan los procesos de emprendimiento y de creación de nuevas empresas.

Esta mesa técnica será coordinada por una institución referente en el desarrollo de herramientas de financiamiento y podrá alternarse por año entre las instituciones participantes.

3. **Mesa Técnica de Educación**, esta mesa tendrá como responsabilidad la incorporación de una cultura de emprendimiento desde el sistema educativo, la integración de carreras para el desarrollo del emprendimiento y de la modifi-

cación de currículo educativa para integrar metodologías, orientación y contenido hacia el emprendimiento, la innovación y la creatividad para el fomento de capacidades técnicas en los emprendedores y técnicos.

Esta mesa técnica será coordinada por una institución referente en el desarrollo de la educación y podrá alternarse por año entre las instituciones participantes.

**4. Mesa Técnica de Cultura y Mentalidad Emprendedora,** esta mesa tendrá como responsabilidad la incorporación de una cultura orientada al emprendimiento por oportunidad y a la generación de instrumentos y metodologías para apoyar el posicionamiento de una cultura y mentalidad emprendedora.

Esta mesa técnica será coordinada por una institución referente y podrá alternarse por año entre las instituciones participantes.

Para este fin las instituciones se cooperaran en sus acciones y recursos, el Ministerio de Economía a través de la CONAMYPE, gestionará recursos financieros de la cooperación internacional y de fondos del presupuesto nacional para apoyar los procesos de implementación de esta política.

En los territorios que presentan potencial emprendedor y existe una capacidad institucional que forman parte de un ecosistema territorial de apoyo al emprendimiento, podrá constituirse en dependencia de las dinámicas propias del territorio comisiones territoriales de emprendimiento.

Las comisiones territoriales de emprendimiento participarán en la mesa técnica de articulación del Consejo Asesor de Emprendimiento, y tendrá como propósito el coordinar, ejecutar y dar seguimiento a la implementación de la política en los territorios.

Para propósitos de identificar el alcance territorial de las comisiones territoriales de emprendimiento, se considerará el ámbito de acción del ecosistema emprendedor y ello se relacionara con el ámbito de acción de las instituciones que conforman ese ecosistema territorial y pueden ser municipios, grupos de municipios, departamento y/o regiones, las cuales se coordinaran desde el Consejo Asesor.

Los representantes de los diferentes espacios de participación creados por esta política,

deberán ser permanentes, serán propuestos formalmente por escrito por la institución miembro del Consejo Asesor y deberá ejercer funciones relacionadas con el objeto de esta Política.

Las comisiones especiales como el Consejo Asesor y Comisiones Territoriales de Emprendimiento sesionarán una vez al mes para desarrollar las funciones delegadas por esta Política y las mesas técnicas sesionarán, según su planificación de los programas, proyectos y planes delegados según el eje estratégico de responsabilidad por esta Política, quienes participaran adhonoren y sin derecho a dieta.

De acuerdo a lo que establezca el reglamento de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE, la participación de las comisiones especializadas en el Comité Nacional de la MYPE, podrá definirse la participación de la representación del Consejo Asesor, las cuales serán elegidos a través de proceso de elección transparente, pudiéndose rotar una vez al año.

Las reuniones podrán realizarse en CONAMYPE o en cualquiera de las sedes de las instituciones que forman parte del Consejo Asesor.

Los acuerdos que surjan de estas comisiones podrán transformarse en propuestas al Comité Nacional de la MYPE o a CONAMYPE; los acuerdos se tomarán por consenso.

Los planes y proyectos serán evaluados semestralmente y presentados al Comité Nacional del Sistema Nacional para el Desarrollo de la MYPE.

## VIII. SECTORES ECONÓMICOS PRIORIZADOS

La Política Nacional de Emprendimiento, orientará de manera prioritaria sus esfuerzos por los siguientes sectores:

- a) Creación de empresas que puedan articularse a las dinámicas productivas que generan los sectores con mayor potencial de la economía de El Salvador. Se refiere a sectores que ya tienen la capacidad instalada, procesos de producción desarrollados, tiene procesos de innovación y calidad establecidos en sus empresas, hacen uso intensivo de tecnología o de mano de obra, están conectados a mercados externos y están en dirección con el rumbo de la transformación

productiva y desarrollo industrial que necesita El Salvador. Como país tenemos la oportunidad de aprovechar la capacidad de estos sectores y construir encadenamientos con pequeñas empresas que puedan proveerles diferentes productos y servicios, estos sectores son:

- Alimentos y Bebidas
- Químico Farmacéutico
- Confecciones y Textiles
- Aeronáutica
- Electrónica

Además, debido a que a estos sectores priorizados generan efectos multiplicadores en otras industrias, también se consideran prioridades los sectores siguientes:

- Plásticos
- Papel y Cartón
- Metal Mecánica
- Servicios Logísticos.

- b) A nivel territorial también podrá fomentarse la creación de empresas dinámicas puedan encadenarse con empresas tractoras de la localidad que demandan servicios y productos que pueden ser proveídos por las micro y pequeñas empresas.
- c) También se fomentará el surgimiento de empresas cuyos productos y servicios lleven un alto contenido de innovación, receptividad y conexión con los mercados nacionales y externos.
- d) En el sector de servicios podrán apoyarse emprendimientos que se encuentran en el sector turismo, facilitando que estas emprendimientos incursionen con servicios innovadores y de calidad, utilizando tecnología y mano de obra calificada bajo competencias laborales y profesionales.



## IX. DEFINICIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS DE LA POLÍTICA

### Innovación en la Industria de Soporte

Se refiere al esfuerzo interinstitucional público, privado y de la academia para acompañar y promover el surgimiento de nuevos emprendimientos dinámicos con visión de crecimiento rápido, para los cuales se preparan novedosos instrumentos y herramientas de soporte y se diseñan servicios empresariales que les permita avanzar gradualmente, pero con pasos firme hacia su desarrollo e integración con la economía local, nacional e internacional.

### Acceso a Financiamiento

Esta referido al desarrollo de instrumentos de financiación para emprendimientos dinámicos para apoyar a lo largo del proceso emprendedor necesidades de recursos tales como: capital pre-semilla, capital semilla, redes de ángeles inversionistas, microcrédito emprendedor, fondos de capital de riesgo en etapa temprana, fondos de inversión, entre otros.

## Articulación Institucional

Se refiere al esfuerzo de articulación del ecosistema emprendedor a través del fomento de comisiones y el Consejo Asesor en la búsqueda de la actuación coordinada y articulada para implementar esta Política Nacional, mediante la planificación y el monitoreo, seguimiento y evaluación del impacto de la actuación colectiva institucional sobre la generación de las nuevas empresas.

## Mentalidad y Cultura Emprendedora

Esta referido al esfuerzo nacional para integrar la cultura de emprendimiento como una modalidad de oportunidad para la generación de nuevas empresas y empleo. Ello implica promover una cultura emprendedora, transformando comportamientos, creencias, modelos mentales y paradigmas a favor de la creación de empresas como opción de vida.

## Emprendimiento en el Sistema Educativo

Se refiere a la inminente necesidad de que el país incorpore el emprendimiento en el sistema de nacional de educación, a partir de las políticas institucionales de emprendimiento, incorporando la formación para el emprendimiento desde los niveles de primaria, media y superior, así como el desarrollo de programas de creación de empresas, herramientas tecnológicas, metodologías de enseñanza y formación de formadores para el emprendimiento.

## X. EJES TRANSVERSALES:

En la Política Nacional de Emprendimiento se considerará tres ejes transversales para todas las acciones de la política, planes, programas y proyectos para el fomento emprendedor: el enfoque de género, la sustentabilidad ambiental y adaptación al cambio climático, y la incorporación de la innovación, ciencia y tecnología, en los nuevos emprendimientos.

### Eje de Enfoque de Género:

El artículo 24 de la Ley Equidad e Igualdad y Erradicación de la Discriminación contra

las Mujeres, establece, que el Estado deberá entre otras cosas, fomentar la participación económica de las mujeres en condiciones de igualdad y no discriminación, creando programas y proyectos que potencien la autonomía económica de las mujeres; asimismo, deberá desarrollar estrategias para disminuir las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres en términos de acceso, uso y toma de decisiones sobre recursos productivos y acceso al empleo.

En base a este marco jurídico la Política reconoce la existencia de brechas de género en la creación de empresas, en el acceso a los medios de capital y en la falta de oportunidades para la generación de ingresos y empleo; por lo que para el diseño de programas planes, proyectos, servicios, herramientas de apoyo e instrumentos financieros específicos se deberá retomar la ley mencionada.

## Eje de Innovación, Ciencia y Tecnología

Los emprendimientos y empresas creadas a partir de las acciones estratégicas que La Política Nacional de Emprendimiento promoverá, deberá retomar los aspectos definidos en la Política de Innovación, Ciencia y Tecnología, considerando la investigación científica y tecnológica como un medio para crear empresas innovadoras y con capacidad de generar valor agregado.

## Eje de Sustentabilidad Ambiental y Adaptación al Cambio Climático

La promoción de una cultura de respeto, protección del medio ambiente, en los nuevos emprendimientos será objeto de las acciones que esta política promueve, tomando como referencia la capacidad para la adopción de buenas prácticas ambientales relacionadas a la gestión de residuos sólidos, cuidado del agua y ahorro del recurso energético en los espacios laborales. Las acciones deberán evocar un cambio en los hábitos de los y las emprendedores hacia el medio ambiente, mejorando las condiciones actuales.



### Grupo Asociativo Artilobasque, Ilobasco



## XI. EJES ESTRATÉGICOS DE LA POLÍTICA

### A. Fin y Objetivos

Fin	Fortalecer el ecosistema de emprendimiento de El Salvador a través de las diferentes acciones estratégicas de promoción y desarrollo del emprendimiento, fomento de una cultura emprendedora y la articulación institucional, que permitan crear emprendimientos con potencial de rápido crecimiento y que en el corto plazo nos permita contar con empresas competitivas que puedan integrarse a la economía local y nacional e impactar en los niveles de empleos e ingresos en la economía del país.
Objetivo General	Eleva la capacidad de respuesta y fortalecimiento institucional público, privada y la academia en el ecosistema de emprendimiento del país, fortaleciendo la cadena de servicios de financiamiento de emprendimientos, con novedosos instrumentos que tengan un enfoque de equidad de género y prioricen en los emprendimientos dinámicos con potencial de crecimiento y en la creación de una cultura de emprendimiento innovadora.
Objetivos Específicos	<p>1. Innovación en la Industria de Soporte Garantizar que el ecosistema emprendedor produce e implementa servicios de apoyo emprendedor y empresarial, de inteligencia de mercado, desarrollo de modelos de negocios, y servicios novedosos y de calidad que respondan a las necesidades de los emprendimientos dinámicos y se transformen en un verdadero sistema soporte y de cadena de valor para la creación de nuevas empresas sostenibles y competitivas.</p> <p>2. Acceso a Financiamiento Establecer claras líneas de financiamiento diferenciadas para los emprendimientos por necesidad y por oportunidad apegadas a la realidad de los emprendimientos y exigencias de los procesos de desarrollo de los mismos y establecer un mecanismo de acompañamiento</p>

Objetivos  
Específicos

para la ejecución de las inversiones a través de la donación o créditos.

3. Articulación Institucional

Lograr la integración y sinergias en las acciones de las instituciones del ecosistema emprendedor del país, para apoyar de manera acelerada el surgimiento de emprendimientos dinámicos y de alto impacto, que aporten en la cadena de emprendimiento, así como funcionar como red nacional que permita la complementariedad y coherencia bajo una sola visión de país.

4. Mentalidad y Cultura de Emprendimiento

Promover el espíritu emprendedor en el país para generar una cultura emprendedora orientada hacia la innovación y los mercados globales.

5. Emprendimiento en el Sistema Educativo

Propiciar el emprendimiento como eje transversal en los niveles de educación básica, media y superior, incorporando metodologías y herramientas para instalar valores y conocimientos sobre emprendimiento.

## B. Ejes Estratégicos, Líneas de Acción y Acciones Prioritarias

### EJE 1: INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA DE SOPORTE

#### 1.1 Desarrollo de alianzas para integrar la cadena de valor del emprendimiento.

Desarrollar alianzas públicas, privadas y la academia, para identificar la oferta de programas disponibles, así como vacíos en la cadena y poder fortalecer aquellas áreas de mayor reto, estableciendo los roles y responsabilidades de las instituciones en el ecosistema emprendedor y generar la cadena de valor del emprendimiento, para ello cada institución pondrá su capital, sus conocimientos y experiencia bajo una visión sistémica.

Acciones clave:

- Fomentar nuevos modelos de negocios y eventos de promoción emprendedora.

- Desarrollar programas de responsabilidad social para que los emprendimientos reciban capacitación especializada en la cadena productiva, aprovechando la experiencia de las cámaras de comercio a nivel nacional, vinculando a redes MYPE, programas de expertos jubilados y red de consultores.
- Desarrollar programa para la creación y fortalecimiento de centros de emprendimiento en Instituciones de Educación Superior
- Impulsar programa de promoción de cultura de emprendimiento e innovación que fortalezcan la labor de sensibilización, identificación, formulación, puesta en marcha, consolidación y aceleración de iniciativas de negocios basadas en conocimientos (tecnológico, social y cultural y creativo) así como iniciativas de base abierta. Soportado con estrategias de formación, acompañamiento, fomento y generación de conocimiento.
- Desarrollar Concurso Nacional de personas Emprendedoras de forma articulada y de forma permanente.
- Desarrollar programas de simplificación de trámites, reducción de costos para la formalización de nuevas empresas
- Implementar programas para la difusión de servicios a través de las ventanillas únicas para el registro de personas emprendedoras y nuevas empresas y control de la informalidad.
- Implementar programas de mentores para generar y acompañar el surgimiento de nuevas empresas con liderazgos, que cuenten con las siguientes 10 competencias del emprendedor:
  1. Actitud positiva y de buscar la oportunidad.
  2. Persistencia; los exitosos nunca abandonan su empeño.
  3. Cumplimiento de compromisos.
  4. Exigencia de la calidad y eficiencia; siempre busca como hacer las cosas mejor, más rápidas y más baratas.
  5. Toma riesgos calculados; siempre tiene un plan B si algo sale mal.
  6. Fijación de metas.
  7. Búsqueda de información sobre clientes, tecnologías nuevas y nuevas oportunidades.
  8. Planificación y seguimiento sistemático; controlar lo que se hace para ver si se está avanzando en la consecución de las metas.
  9. Persuasión y aprovechamiento de redes de apoyo.
  10. Independencia y autoconfianza; seguras de sus capacidades.

## 1.2 Innovación en instrumentos de fomento emprendedor.

Las Instituciones fortalecen sus capacidades a partir de programas innovadores con nuevas metodologías y herramientas para emprendimientos por oportunidad:

Acciones claves:

- Fomentar y diseñar programas que incentiva la creación de modelos de negocios basados en la innovación y escalables.
- Crear programa de creación y/o fortalecimiento de incubadoras orientada a la creación emprendimientos de base tecnológica y social con valor agregado, que se integren al sistema de incubadoras de la MYPE.
- Fomentar espacios de trabajo colaborativos (ETC) entre profesionales independientes, emprendedores y MYPE fomentando la creatividad y el uso de tecnologías en el desarrollo de prototipos e inicio de negocios.
- Impulsar laboratorios de micro franquicias en los que se identifiquen oportunidades económicas para los emprendimientos de la base de la pirámide, lo que permite generar emprendimientos de rápido crecimiento, dado que parten de la experiencia previa de otros.
- Construir la ruta de emprendimiento innovador apoyándose en el conocimiento y la experiencia de instituciones de educación superior, institutos técnicos y tecnológicos
- Realizar eventos y talleres de fomento al emprendimiento, divulgación de metodologías de modelos de negocios y difusión de buenas prácticas de casos de éxito.

## EJE 2: ACCESO A FINANCIACIÓN

### 2.1 Crear fondo emprendedor.

Impulsar el fondo emprendedor, creación y operación de una línea en el fondo emprendedor para capital pre-semilla y semilla no reembolsable para emprendimientos innovadores, orientado a personas con perfil emprendedor que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica, no disponen de recursos personales como capital semilla y que permita desarrollar sus modelos de negocios, crear prototipos y realizar pruebas de mercado.

Acciones clave:

- Creación y operación de una línea en el fondo emprendedor para capital pre-semilla y se-

milla no reembolsables para emprendimientos innovadores, para desarrollar sus modelos de negocios, realizar pruebas de mercado, entre otros.

- Creación y operación de una línea de préstamos como fondo para semilla reembolsable y bajo condiciones flexibles según el tipo de emprendimiento con contenido innovador.
- Programa de fomento de garantías para préstamos para emprendedores en la etapa de crecimiento, a través de las Instituciones financieras.
- Programa especial para financiar el desarrollo de Micro franquicias para iniciativa locales generadoras de empleo y que presenten características de replicabilidad.
- Programa de financiamiento para reproducción de empresas franquiciadas.

## 2.2 Fomentar cadena de financiamiento

Se busca fomentar instrumentos financieros para el desarrollo y crecimiento de emprendimientos dinámicos y de alto impacto, integrando una serie de recursos privados entre ellos: ángeles inversores, club de inversionistas, crowdfunding, capital de riesgo y fomentar el uso de herramientas TIC's para la promoción para el uso de estos instrumentos.

Acciones clave:

- Programa de apoyo financiero para impulsar emprendimientos dinámicos a través del desarrollo de redes de ángeles inversionistas para la movilización de capital de riesgo privado a oportunidades de inversión.
- Desarrollo de TIC 's para la promoción y manejo de los instrumentos financieros.
- Creación de líneas de financiamiento flexibles para apoyar emprendimientos relacionados a las ciencias y las investigaciones en áreas como biotecnología, aeronáutica, entre otras.
- Programa para la creación de crowdfunding y de ángeles inversionistas para acompañar emprendimientos de crecimiento acelerado y alto impacto.
- Creación de fideicomisos y fondos concursables de cofinanciación, para estimular los emprendimientos innovadores.
- Diseñar propuesta de incentivos tributarios para estimular, fomentar o impulsar el surgimiento de nuevos emprendimientos.
- Campaña de educación y alianzas con instituciones financieras para sensibilizar sobre emprendimiento y cadena de valor.
- Revisión de los marcos legales a fin de que se facilite la implementación de los instrumentos financieros o se eliminen los obstáculos que puedan tener para la implementación de los mismo.

### **EJE 3: ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL**

#### **3.1 Creación y/o consolidación de ecosistema nacional y territorial de emprendimiento.**

Se creará el Consejo Asesor de Emprendimiento, se conforma por instituciones públicas, privadas y de la academia que asumen la misión de promover, fomentar, coordinar, articular e implementar programas nacionales e institucionales relacionados con la cultura emprendedora, la incubación, la formación y el acompañamiento de emprendimientos innovadores y de rápido crecimiento, así como también pueda aportar en el diseño de políticas y programas públicos.

Acciones clave:

- Creación del Consejo Asesor de Emprendimiento.
- En base a la Política Nacional de Emprendimiento el diseño del plan nacional de emprendimiento y su actualización.
- Analizar la relación existente y potencial entre la oferta institucional de apoyo a las personas emprendedoras y la demanda por parte de los beneficiarios sobre sus necesidades actuales y futuras.
- Apoyar a los actores locales para la conformación de comisiones territoriales de emprendimiento, acompañándoles en la construcción de sus ecosistemas, la definición de sus proyecciones de trabajo y de estrategias.
- Generar capacidades en los ecosistemas territoriales para que pueda asumirse desde el nivel local este tipo de emprendimientos dinámicos.
- Diseñar y desarrollar mecanismos e instrumentos para el servicio de todas las redes territoriales o comisiones en sus esfuerzos de articulación e impulso de programas de emprendimiento.
- Mapeo y actualización de Instrumentos de emprendimiento Nacional y Territorial.

#### **3.2 Coordinación entre actores del ecosistema y desarrollo de plataformas tecnológica de comunicación**

Diseñar una plataforma tecnológica de comunicación en línea, que permita establecer un monitoreo del trabajo de emprendimiento en el país, la interconexión digital entre emprendedores e instituciones, así como para dar a conocer la oferta de servicios para emprendedores.

Acciones clave:

- Diseño y desarrollo de plataforma tecnológica de comunicación en línea.
- Diseño y desarrollo la oferta de servicios para la capacitación y asesoría en línea para que los emprendedores desarrollen sus modelos de negocios.
- Publicitar la plataforma en los territorios.

## **EJE 4. MENTALIDAD Y CULTURA DE EMPRENDIMIENTO**

### **4.1 Observatorio de emprendimiento:**

Espacio para ofrecer información y conocimiento relacionado a la actividad emprendedora en El Salvador, a partir del seguimiento y monitoreo se realizará desde el observatorio, generando estadísticas y proveer información para el seguimiento y monitoreo de los indicadores emprendedores y programas; facilitando información para el diseño de nuevos programas, planes y proyectos para el desarrollo del emprendedor.

Acciones clave:

- Diseñar y poner en marcha del observatorio.
- Diseñar la línea de base sobre el estado del emprendimiento en el país, como un punto de partida para la implementación de la Política Nacional de Emprendimiento.
- Desarrollo de estudios nacionales y territoriales como Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y el Índice de Condiciones Sistémicas del Emprendimiento (ICSEd - PRODEM) para medir los avances en el tema en el país.
- Desarrollo de un sistema de monitoreo, evaluación y seguimiento de los programas de emprendimiento en El Salvador
- Promover la incorporación de indicadores que monitorean el desarrollo emprendedor en el sistema nacional de estadísticas MIPYME.

### **4.2 Formación temprana de la cultura emprendedora:**

Introducir enfoques de emprendimiento, innovación y formación empresarial a nivel nacional en coordinación con medios de comunicación y espacios de sensibilización con los centros educativos.

Acciones clave:

- Diseñar y desarrollar campañas de sensibilización en medios de comunicación masivos a nivel nacional y territorial para promover una cultura emprendedora
- Programa de espacios de colaboración entre emprendedores para promover e internalizar valores en los emprendedores.
- Diseñar y desarrollar de instrumentos y herramientas para generar identificar características emprendedoras y generar identidad emprendedora.
- Diseñar y desarrollar programa para la formación y acreditación de profesionales (consultores/as) para el desarrollo del emprendimiento
- Diseñar y desarrollar una estrategia de comunicación y difusión del emprendimiento a través de los medios de comunicación masivos, públicos y privados.

## **EJE 5. EMPRENDIMIENTO EN EL SISTEMA EDUCATIVO**

### **5.1 Incorporación del emprendimiento como parte de la currículo de formación en media superior:**

Integrar el enfoque de emprendimiento en los niveles de educación básica, media y superior de manera integral, teórico y práctico que le permita desarrollar habilidades empresariales y técnicas a estudiantes que traen el perfil emprendedor.

Acciones clave:

- Diseñar y actualizar currículos de formación media y superior con enfoque de emprendimiento.
- Formación de docentes según el nuevo currículo.
- Desarrollar herramientas prácticas para la sensibilización y promoción de la cultura emprendedora
- Programa para la creación de semilleros emprendedores en los niveles de media y superior.

### **5.2 Creación de nuevas carreras según potencial de mercado:**

Desarrollo de nuevas carreras que respondan a las demandas sectoriales y territoriales y de las oportunidades de desarrollo y crecimiento del país, para generar ventajas competitivas

frente al mercado global.

Acciones clave:

- Identificar demandas sectoriales y territoriales.
- Identificar ajustes que tendrán que hacerse al sistema educativo para incorporar la visión de emprendimiento dinámico.
- Diseñar de nuevas carreras y currículo de formación.
- Formación de docentes.

## XII. MONITORIO Y EVALUACIÓN

El monitoreo y seguimiento de los objetivos y acciones definidos en la Política Nacional de Emprendimiento será responsabilidad de las instituciones coordinadoras del proceso a través del Consejo Asesor de Emprendimiento, para lo cual requiere insumos cualitativos y cuantitativos de las instituciones ejecutoras a través de la organización creada, para lo cual, se generará un informe anual de seguimiento que determine el nivel de avance en la implementación de las acciones.

Los estudios, estadísticas, evaluaciones a programas y proyectos se recopilará y analizará desde el observatorio del emprendimiento.

Indicadores desagregados por género para el monitoreo y seguimiento de la política:

Indicadores de Impacto:

- Número de personas emprendedoras por sexo
- Número de empresas creadas
- Nivel de ventas
- Número de empleos creados por sexo
- Número de empresas creadas y formalizadas

Indicadores de Condiciones Sistémicas de emprendimiento (ICSEd – PRODEM)<sup>12</sup>

- Índice de Capital Social
- Índice de Políticas y Regulaciones
- Índice de Condiciones Sociales

- Índice de capital humano emprendedor
- Índice de cultura
- Índice de Sistema Educativo
- Índice de Condiciones de la Demanda
- Índice de Plataformas de Comunicación y Tecnología
- Índice de Estructura Empresarial

Además, se promoverá el levantamiento y publicación del GEM para poder monitorear la actividad emprendedora nacional y comparar el avance a nivel internacional.

### XIII. BIBLIOGRAFIA

- Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, El Salvador, Asamblea Legislativa Decreto 667, 2014.
- Política de Diversificación y Transformación Productiva: una apuesta por la generación de empleos en El Salvador, Ministerio de Economía El Salvador, 2014.
- Política Industria 2011 -2014, Secretaria Técnica de la Presidencia El Salvador.
- Política de Nacional de la Calidad 2010 -2014, Consejo Nacional de la Calidad de El Salvador.
- Política de Innovación, Ciencia y Tecnología, Ministerio de Educación de El Salvador.
- Estrategia Regional de Fomento al Emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana, CENPROMYPE 2012, pág. 10.
- Lean Starup de Eric Ries.
- Plan de Gobierno El Salvador Adelante.
- Global Entrepreneurship Monitor, GEM, reporte 2012 El Salvador, Escuela Superior de Negocios ESEN.
- The Global Entrepreneurship & Development Index, The Global Entrepreneurship & Development Institute, 2012.
- Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento en América Latina, PRODEM, Hugo Kantis 2014.
- Guía de aprendizaje sobre emprendimientos dinámicos, BID- FOMIN 2008.
- Doing Business Report, 2013, Banco Mundial.



## Emprendimiento Pop Art



