

RESUMEN DEL PROYECTO FOMIN

I. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

| | |
|----------------------------------|---|
| Título del Proyecto: | Fomento de la Empresarialidad en Soyapango, El Salvador |
| País: | El Salvador |
| Número de Proyecto: | TC0304027 |
| Agencias ejecutoras: | FUNDAPYME |
| Costo estimado y financiamiento: | MIF: US\$700.000 (Window IIIA) <u>LOCAL: US\$300.000</u> TOTAL: US\$1.000.000 |
| Fecha de Presentación: | |
| Equipo a cargo del Proyecto: | María Teresa Villanueva (SDS/MSM), Guillermo Villacorta (COF/CES), Elena Heredero (FOMIN) y Pablo Angelelli (SDS/MSM) |

II. ANTECEDENTES

A. Empresarialidad y desarrollo económico-social

- 2.1 La creación de nuevas empresas estimula el desarrollo económico y social¹ a través de diferentes vías: (i) impulsando procesos de innovación más dinámicos; (ii) rejuveneciendo las tramas sociales y productivas; (iii) creando nuevos empleos; (iv) aumentando la productividad; y (v) fortaleciendo el desarrollo económico local. En el contexto actual, la implementación de programas de promoción de la empresariedad² constituye una cuestión prioritaria para América Latina y el Caribe.
- 2.2 Cuatro factores deben tomarse en cuenta para el diseño de programas de promoción de la empresariedad. Primero, ampliar la base y la extracción social de los empresarios. En la región, los nuevos emprendedores son mayoritariamente hombres y provienen principalmente de estratos sociales de ingresos medios y altos, lo que implica que se está desaprovechando el potencial de creatividad y creación de riqueza de gran parte de la sociedad. Segundo, adoptar estrategias integrales y de mediano y largo plazo. Debe actuarse sobre el proceso emprendedor mediante un conjunto articulado de acciones destinadas a operar simultáneamente sobre planos tales como el de la cultura, el sistema educativo, las redes empresariales de apoyo, el financiamiento, la estructura de oportunidades, el marco regulatorio y las competencias emprendedoras, de modo de facilitar cada una de las etapas del proceso emprendedor: la gestación del proyecto empresarial, la puesta en marcha del negocio y el desarrollo inicial de la empresa. Tercero, debe considerarse la importancia que sobre el éxito del proceso emprendedor tienen la experiencia laboral y las redes de contactos de los empresarios. Cuarto, la implementación debe basarse en alianzas entre diferentes actores institucionales, conformando una red o *cadena institucional de valor*.
- 2.3 El programa propuesto pretende impulsar una estrategia para el fomento de la empresariedad dirigida a disminuir los problemas de desempleo y pobreza en un

¹ Véase “Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y Desarrollo de Nuevas Empresas en América Latina y el Este de Asia”, publicado por el BID en 2002

² Se entiende por empresariedad la capacidad de los individuos para crear empresas. En este programa se asume que estas capacidades pueden ser adquiridas por las personas a lo largo de la vida.

municipio de San Salvador. El programa apoyará simultáneamente las diferentes etapas del proceso de creación de empresas: Se enfocará en los jóvenes para desarrollar su motivación y competencias para iniciar negocios; trabajará con los que ya tienen una idea de negocios para acelerar la puesta en marcha de sus empresas; y por último, proporcionará asistencia para disminuir el riesgo de mortalidad de las empresas recién constituidas. Todo ello se realizará a través de un sistema de alianzas institucionales que asegure la sostenibilidad del programa.

B. Condiciones de Soyapango para un programa de empresariedad

- 2.4 Soyapango está ubicado en el Área Metropolitana de San Salvador³ y es el municipio con mayor concentración industrial y densidad demográfica de El Salvador. A pesar de su importancia cuantitativa, la estructura empresarial de Soyapango se caracteriza por un escaso dinamismo en términos de nuevas empresas. Sólo una pequeña porción de las firmas establecidas en el municipio (507 grandes empresas, 1.247 medianas, 5.276 pequeñas y 30.513 microempresas⁴) puede considerarse como empresas jóvenes. Otro característica de las empresas y empresarios locales es su tendencia a trabajar en forma aislada. En cuanto a la densidad demográfica de Soyapango, esta se estima en 9,6 por kilómetro cuadrado. Más de 800,000 personas habitan⁵ en el municipio, con un crecimiento promedio (entre 1971 y 1999) de 2.242 nuevos habitantes por año, lo cual se ha traducido en un aumento significativo en la demanda de puestos de trabajo y de las necesidades de consumo de la población. La población pertenece mayoritariamente a los estratos de ingreso bajos y medianos bajos y hay una alta participación de personas jóvenes: un 23% tiene entre 10 y 19 años.
- 2.5 Pese a que se trata de una zona en la que existe una gran presencia de empresas, los fenómenos del desempleo y del subempleo son particularmente graves, especialmente para los jóvenes. Otro aspecto que llama la atención entre la población joven es su reticencia a iniciar una carrera empresarial como alternativa de desarrollo personal. Varias deficiencias del sistema educativo explican esta falta de motivación y capacidad empresarial. El sistema educativo local incluye 4 colegios privados, 1 escuela parroquial, 1 instituto de enseñanza media, 8 liceos y 1 universidad. En el ámbito público, hay 29 escuelas de educación básica, 2 escuelas parvularias y 3 institutos nacionales⁶. Los principales problemas de estas instituciones en cuanto a la empresariedad son: (i) la falta de metodologías de enseñanza apropiadas; (ii) la ausencia de cursos de empresariedad; (iii) la falta de docentes y profesores capacitados en este tema; y (iv) la ausencia de mecanismos para exponer a los alumnos a la experiencia laboral.

C. Redes institucionales y Empresariedad en Soyapango

- 2.6 En Soyapango existen numerosas instituciones que apoyan y representan al sector

³ El Área Metropolitana de San Salvador o Gran San Salvador comprende 11 municipios del departamento de San Salvador y 2 municipios del departamento de La Libertad. En estos municipios habitan de acuerdo a la Dirección General de Estadística y Censos de El Salvador, un aproximado de 2 millones de habitantes.

⁴ La estructura empresarial del municipio refleja la estructura empresarial existente a nivel nacional. De acuerdo a FUNDAPYME (2002) la distribución por tamaño de las empresas salvadoreñas en 1999 era la siguiente: microempresas, 90,8%; pequeñas empresas, 8,7%; medianas empresas, 0,3% y grandes empresas, 0,2%.

⁵ Esta estimación poblacional es la utilizada por la Alcaldía Municipal de Soyapango y por muchas de las entidades privadas de desarrollo que existen en el municipio; sin embargo, esta cifra difiere de los datos de la Dirección General de Estadística y Censos que, en base a proyecciones del Censo de Población de 1992, estima la población de este municipio en 287,000 habitantes.

⁶ Pese a contar con este amplio número de establecimientos educativos, el nivel de analfabetismo supera el 20% de la población total.

privado, incluyendo asociaciones gremiales, instituciones crediticias y organizaciones que prestan servicios no financieros. Sin embargo, estas organizaciones no tienen entre sus prioridades la prestación de servicios para personas que desean crear nuevos negocios. Tampoco han logrado crear espacios para que se desarrollen redes de cooperación entre empresarios establecidos y personas que están iniciando su carrera empresarial, un aspecto crítico para que estos últimos accedan a información sobre oportunidades de negocio, tecnología y otros recursos valiosos para iniciar un negocio.

- 2.7 Las asociaciones gremiales que hay en Soyapango son la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), a la cual pertenece la mayoría de las 42 grandes industrias situadas en el municipio; la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) y la Asociación de Comerciantes de los Mercados de Soyapango (ACOMESoy), que agrupa principalmente a microempresarios del comercio informal urbano. Los esfuerzos de estas instituciones están enfocados a proveer crédito a sus afiliados, capacitación y asesoría para empresas ya establecidas y a promover la representatividad y la ejecución de proyectos especiales entre sus afiliados. No obstante, AMPES ha identificado el apoyo a la creación de empresas como una de las actividades estratégicas de su plan de desarrollo institucional para el período 2003-2005.
- 2.8 Entre las instituciones crediticias que atienden al sector de la micro y pequeña empresa del municipio de Soyapango se encuentran: Financiera CALPIA, Fundación GÉNESIS, Fundación Duarte, Programa Integral, Universidad Don Bosco y Fondo Solidario para la Familia Empresaria Salvadoreña (FOSOFAMILIA). Los programas de crédito de la Universidad Don Bosco y del FOSOFAMILIA presentan dos aspectos interesantes para fines del presente programa: otorgamiento de créditos para nuevos emprendedores (Universidad Don Bosco) y atención preferencial a las necesidades crediticias de mujeres empresarias (FOSOFAMILIA).
- 2.9 Entre las instituciones que ofrecen servicios no financieros, aunque la mayoría orienta sus actividades a empresas ya establecidas, existen algunas que también promueven la creación de empresas: el Centro de Reorientación Familiar y Comunitario (CREFAC), la Fundación FE Y ALEGRIA y la Universidad Don Bosco. La Universidad, que cuenta con 3,500 alumnos provenientes de sectores de ingresos medios bajos y bajos, es el principal referente en la promoción de nuevas empresas. A partir del presente año, la Universidad Don Bosco ejecutará el Programa EMPRENDEDOR que incorpora de manera transversal en el pensum de las carreras universitarias contenidos de empresarialidad.
- 2.10 En resumen, el contenido actual de la oferta de servicios por parte de las instituciones de apoyo empresarial que operan en el municipio muestra la existencia de vacíos importantes en el área de la promoción y apoyo de nuevos emprendimientos. Fundapyme, la institución que ejecutará el presente programa, aprovechará este vacío institucional y, a través de alianzas con la Universidad Don Bosco, FOSOFAMILIA, AMPES y el municipio de Soyapango, movilizará recursos locales y promoverá metodologías y “buenas prácticas” para la creación y atención de nuevas empresas. Con ello se fortalecería la oferta de servicios de desarrollo empresarial existente en el municipio, al mismo tiempo que se contribuiría a la continuidad de las acciones emprendidas desde el programa.

D. Principales barreras y oportunidades para la empresarialidad

- 2.11 El problema central que enfrenta el presente programa es el círculo vicioso que existe entre escaso dinamismo empresarial –o falta de Empresarialidad-, desempleo y pobreza.

Los antecedentes discutidos anteriormente muestran cuáles son las principales debilidades y oportunidades a considerar para promover la empresariedad en Soyapango. Entre las primeras pueden mencionarse: (i) la falta de motivación y competencias emprendedoras en la población, y en particular en los jóvenes; y (ii) la inexistencia de redes institucionales que proporcionen servicios especializados para los emprendedores y faciliten espacios de interacción entre empresarios establecidos y personas con deseos de iniciar nuevos negocios. En cuanto a las oportunidades, la gran presencia de empresas y la numerosa población joven del municipio son dos factores clave para este programa. Las empresas que ya existen en Soyapango pueden proveer oportunidades para nuevos negocios vía subcontratación. Asimismo, los empleados de las empresas existentes pueden contar con una base de competencias para convertirse en nuevos empresarios. Por último, las instituciones existentes en el municipio y su disposición a realizar alianzas con Fundapyme proporcionan un buen punto de partida para lograr un ambiente más favorable a la empresariedad.

III. BENEFICIARIOS

- 3.1 El programa atenderá tres grupos de beneficiarios: (i) 1.500 jóvenes de ambos sexos residentes del municipio de Soyapango, pertenecientes a familias de ingresos bajos y medios bajos, con edades entre 13 y 25 años y que estudien tercer ciclo, bachillerato y/o una carrera universitaria; (ii) 500 hombres y mujeres residentes en el municipio de entre 20 y 35 años en proceso de concepción de una idea de negocios; y (iii) 250 hombres y mujeres con empresas instaladas en el municipio y que tengan menos de tres años de fundación. El trabajo simultáneo con estos tres grupos de beneficiarios permitirá que el programa afecte las tres etapas del proceso emprendedor: promoverá la gestación de ideas y motivación entre los jóvenes, favorecerá la puesta en marcha de nuevas empresas entre las personas con ideas de negocios, y estimulará el crecimiento de las firmas recién constituidas.

IV. OBJETIVOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES

A. Objetivos

- 4.1 El objetivo general del programa es promover de manera integral y equitativa la creación y el desarrollo de nuevas empresas con potencial de crecimiento en el municipio de Soyapango.
- 4.2 Los objetivos específicos del programa son: (i) generar habilidades y competencias para la creación de nuevas empresas en el municipio de Soyapango; (ii) preparar, fortalecer y coordinar a las instituciones locales de apoyo para atender las necesidades de los nuevos emprendedores; y (iii) difundir y transferir la experiencia del programa a otros municipios.

B. Componentes y Actividades

- 4.3 Para poder cumplir los objetivos planteados, el programa constará de tres componentes, los cuales han sido diseñados considerando las debilidades y fortalezas asociadas al desarrollo de la Empresariedad en Soyapango. La incorporación del enfoque de género se considerará como un tema transversal y no será abordado como un componente adicional de este programa.

Componente I: Promoción de habilidades y competencias emprendedoras

- 4.4 A través de este componente se crearán habilidades y competencias emprendedoras en la comunidad local. Por un lado se buscará motivar y capacitar a los jóvenes y a las mujeres para que consideren la posibilidad de iniciar una carrera empresarial como una alternativa interesante y viable. Por el otro se tratará de sensibilizar a las instituciones públicas y privadas de apoyo, a los grandes empresarios y a los medios de comunicación, sobre la importancia de la empresarialidad para el desarrollo económico y social de la comunidad. Para cumplir con estos objetivos se realizarán las siguientes actividades: (i) sensibilización en institutos de enseñanza y grandes empresas dentro del Municipio; (ii) formación de facilitadores y mentores; (iii) preparación de materiales y guías para facilitadores y mentores; (iv) cursos de empresarialidad para la población objetivo del programa; (v) capacitación para la elaboración de planes de negocio; (vi) desarrollo de concursos de emprendedores; y (vii) implementación de mentorías para apoyar elaboración y ejecución de planes de negocios. Las actividades de este componente y del siguiente estarán estrechamente interrelacionadas.

Componente II: Desarrollo de redes institucionales y empresariales

- 4.5 A través de este componente se creará una red de servicios e información especializada para las personas que desean iniciar una empresa y para las que la comenzaron recientemente. Este componente incluirá actividades para vincular a los beneficiarios del proyecto con otros empresarios e instituciones del municipio que puedan facilitarles el acceso a oportunidades de negocio, financiamiento, tecnología, información, materias primas y equipos, y que les permitan obtener el apoyo necesario para resolver los problemas iniciales relacionados con la puesta en marcha de una nueva empresa. Este componente también facilitará el proceso de formalización de las nuevas empresas y el acceso a asesoría contable, financiera y tributaria.

Componente III: Difusión y transferencia

- 4.6 A través de este componente se sistematizará y transferirá la experiencia del programa a otros municipios de El Salvador. Para ello se evaluará la ejecución y los resultados de cada componente del programa y se realizarán encuestas que midan el grado de difusión de la cultura emprendedora y el aumento en la creación de nuevas empresas en el área objetivo. A partir de ello se identificarán las principales lecciones aprendidas de la ejecución; se sistematizará y empaquetará la metodología; se difundirán los resultados; y se identificarán municipios y actores institucionales a quienes se hará la transferencia.

V. COSTO, FINANCIACIÓN Y DURACIÓN DEL PROYECTO

- 5.1 El Programa contará con un presupuesto total de aproximadamente US\$ 1.000.000, de los cuales el FOMIN contribuirá con US\$700.000 de fondos no reembolsables. El monto restante de US\$300.000 estaría financiado por las contrapartes locales. El período propuesto para la ejecución de este proyecto es de 36 meses. Al final de cada año se realizará una evaluación de resultados y una sistematización de las principales lecciones aprendidas que servirán para la reformulación de las actividades del siguiente año y para la transferencia del modelo hacia otros municipios.

VI. INSTITUCIONES EJECUTORAS

- 6.1 FUNDAPYME se desempeñará como unidad ejecutora de este programa. El mecanismo

de ejecución que se propone se basa en una alianza institucional a nivel local, que durante el tiempo de duración del programa coordinará y desarrollará esfuerzos en torno a una estrategia de fomento de la empresarialidad para los jóvenes del municipio. Las entidades que participarán en esta alianza serán: la Universidad Don Bosco, la municipalidad de Soyapango, la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) y el Fondo Solidario para la Familia Microempresaria Salvadoreña (FOSOFAMILIA).

- 6.2 FUNDAPYME es una Institución de carácter privado y sin fines de lucro que se especializa en gestión y capacitación para la pequeña y mediana empresa salvadoreña. A través de la oferta de un servicio integral, promueve el desarrollo y competitividad de las mismas, aumentando su rentabilidad y consolidando su negocio. FUNDAPYME tiene la misión de promover la creación y el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas en El Salvador. Nace en el año 2001 con el apoyo de dos Socios Estratégicos: ANEP (Asociación Nacional de la Empresa Privada) y FUNDES Internacional. ANEP es una institución sin fines de lucro, creada por el sector empresarial salvadoreño en el año 1968, que tiene como objetivos la coordinación de la iniciativa privada en beneficio del desarrollo económico, social y cultural y el desarrollo y defensa del sistema de libre empresa en El Salvador. Está integrada por 36 asociaciones y cámaras empresariales. FUNDES Internacional es una red internacional con presencia en 10 países de América Latina, creada en 1984. Desde su fundación, ha promovido acciones para lograr condiciones más favorables para el desarrollo empresarial y para la creación y crecimiento de nuevas empresas. FUNDAPYME es miembro de esta red, lo que le permite tener acceso a una oferta de productos y servicios de desarrollo empresarial para la PYME salvadoreña, de alta calidad y que ha sido probada y validada internacionalmente.

VII. RESULTADOS ESPERADOS Y JUSTIFICACIÓN

- 7.1 Considerando los tres grupos de beneficiarios en los que se concentrará el programa, los resultados que se espera alcanzar al término de la implementación son: (i) 1.500 jóvenes capacitados y motivados para emprender; (ii) 500 emprendedores apoyados en el proceso de puesta en marcha de sus negocios; (iii) 20/30 nuevos negocios en el área de referencia; (iv) 250 empresas de menos de un año de vida apoyadas y fortalecidas; (v) xx nuevos puestos de trabajo creados(a definir durante el diseño) (vi) 50 promotores y facilitadores capacitados y entrenados; (vii) red institucional local articulada, con sus instituciones fortalecidas y re-orientadas al área de empresarialidad; (viii) un aumento en el % (a definir durante el diseño) de adultos que están participando en el desarrollo de nuevos emprendimientos (como empresarios o como empleados); (ix) un aumento en los medios locales de la difusión de temas vinculados al Entrepreneurship; (x) un aumento en el porcentaje de padres que apoyan el interés de sus hijos en iniciar un nuevo negocio; (xi) una mejora en la opinión pública local sobre los emprendedores. Los resultados en términos de nuevas empresas creadas serán modestos al finalizar el período de implementación. Sin embargo, se espera que la tasa de creación de empresas del municipio crezca significativamente en los años posteriores, cuando maduren las ideas de los jóvenes apoyados programa y se consolide la cultura empresarial local.

- 7.2 El FOMIN ha trabajado en diferentes áreas para la promoción de la empresarialidad, tales como educación, entrenamiento y capacitación, mentoring, asistencia técnica, incubación de negocios, marcos regulatorios y fondos de inversión. También ha brindado su apoyo a diferentes instituciones con el objetivo de implementar ese tipo de programas, incluyendo Empretec (El Salvador, Panamá y Guatemala), PROBIDE (Perú), Endeavor (Chile y Uruguay), entre otras. Sin embargo, todos estos programas estuvieron enfocados en un

aspecto crítico específico referente a la creación de nuevos negocios, y no se han desarrollado estrategias integrales a nivel del país o regional. Este programa constituye un intento de integrar las lecciones aprendidas en las diferentes áreas en las que el FOMIN ha estado trabajando para apoyar la empresariedad, con el objetivo de considerar un rango más amplio de obstáculos para la creación de nuevos negocios a escala local y regional, y de un modo más integrado.

- 7.3 El programa propuesto en este resumen ejecutivo apunta en forma directa a superar muchos de los obstáculos para la creación de nuevos negocios que se encuentran presentes en el área seleccionada, de un modo integral. La justificación del programa se basa sobre el concepto de que una mejora en la base de emprendedores de un país, una región o un área local debería promoverse utilizando estrategias tanto de corto como de largo plazo. La experiencia demuestra que los programas más exitosos combinan ambas estrategias. A su vez, la creación de capacidad y coordinación institucional, junto al cambio de actitudes, asegurarán la sostenibilidad del programa

VIII. FACTORES CRÍTICOS

- 8.1 El equipo a cargo del programa pondrá especial atención en los siguientes puntos: (i) diagnóstico sobre los obstáculos a la empresariedad en el municipio; (ii) mecanismos para facilitar el acceso al financiamiento de los nuevos emprendedores; (iii) capacidad institucional de la agencia ejecutora; (iv) definición de los acuerdos institucionales para la ejecución del programa; (v) fuente y factibilidad de la contrapartida; (vi) establecimiento de indicadores clave que midan los resultados del programa; y (vii) mecanismos que ayuden a asegurar la sostenibilidad de las actividades del programa, una vez que el financiamiento haya concluido (fundraising, contribuciones del sector privado).

IX. TIEMPO ESTIMADO DE PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROYECTO:

Misión de Análisis:

CRG:

Comité de Donantes:

Aprobado por: _____
Antonio Vives
SDS/PEF

Fecha: _____