



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

 **OIM**  
ONU MIGRACIÓN

 **Fundemas**  
*Sumando sostenemos el futuro*

# Estudio de la Demanda Laboral y Oportunidades de Emprendimiento en municipios priorizados de El Salvador 2023

---

Proyecto de Becas para  
**Oportunidades  
Educativas**

Las opiniones expresadas en las publicaciones de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) corresponden a los autores y no reflejan necesariamente las de la OIM. Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican juicio alguno por parte de la OIM sobre la condición jurídica de ningún país, territorio, ciudad o zona citados, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

La OIM se encuentra comprometida con el principio de que la migración humana y ordenada beneficia a los migrantes y a la sociedad en su conjunto. Como organización intergubernamental, la OIM actúa con sus socios de la comunidad internacional para ayudar a satisfacer los desafíos operativos de la migración; a promover la comprensión de los problemas relacionados con la migración; a alentar el desarrollo económico y social a través de la migración; y a sostener la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista/opiniones de esta publicación son responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

Esta publicación ha sido desarrollada en el marco del Proyecto de Becas para Oportunidades Educativas.

---

Publicado por: Organización Internacional para las Migraciones, Oficina Nacional para El Salvador

Esta publicación no ha sido aprobada por la Unidad de Publicaciones de la OIM (PUB) en cuanto a la observancia de las directrices de marca y las normas de estilo de la Organización.

© 2023 Organización Internacional para las Migraciones. Todos los derechos quedan reservados. La presente publicación no podrá ser reproducida íntegra o parcialmente, ni archivada o transmitida

# Estudio de la Demanda Laboral y Oportunidades de Emprendimiento en municipios priorizados de El Salvador 2023

---



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

 **OIM**  
ONU MIGRACIÓN

 **Fundemas**  
*Sumando sostenemos el futuro*

# CONTENIDO

<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Metodología</b>	<b>8</b>
<b>Resultados de entrevistas a empresas participantes</b>	<b>9</b>
Capítulo 1. Características de las empresas participantes	10
Capítulo 2. Formación y capacitación de las personas empleadas	15
Capítulo 3. Gestión de Recursos Humanos	19
Capítulo 4. Vinculación con emprendimientos	22
Capítulo 5. Vinculación a Cadenas de Valor	25
<b>Resultados de grupos focales por zona</b>	<b>27</b>
Capítulo 6. Perspectivas	28
Capítulo 7. Normativa y Calidad	32
Capítulo 8. Oportunidades de colaboración	36
Capítulo 9. Desafíos y Oportunidades	39
Capítulo 10. Conclusiones y Recomendaciones	41
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>47</b>
<b>Anexos</b>	<b>49</b>

# SIGLAS

<b>BID:</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>BM:</b>	Banco Mundial
<b>CAMARASAL:</b>	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador
<b>CEPAL:</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>FMI:</b>	Fondo Monetario Internacional
<b>FUNDEMAS:</b>	Fundación Empresarial para la Acción Social
<b>FUSADES:</b>	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
<b>ISO:</b>	Organización Internacional de Normalización
<b>MYPE:</b>	Micro y Pequeña Empresa
<b>OIM:</b>	Organización Internacional para las Migraciones
<b>OIT:</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>PIB:</b>	Producto Interno Bruto
<b>RSE:</b>	Responsabilidad Social Empresarial
<b>USAID:</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

# INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la dinámica del mercado laboral enfrenta desafíos constantes y crecientes. El ritmo acelerado de la tecnología, el cambio en las necesidades y expectativas de la fuerza laboral y las crecientes demandas de las y los consumidores hacen que sea vital para las empresas mantenerse al día con las tendencias y requerimientos del mercado laboral.

Para llevar a cabo esta investigación, se han desarrollado metodologías cuantitativas y cualitativas para la recolección de datos con o sectores relevantes para el objetivo del proyecto, incluyendo manufactura y textil, avícola, azucarero, café, construcción, plástico, alimentos y bebidas, tecnologías de la información. El enfoque cuantitativo es representado por cincuenta entrevistas a empresas de los sectores seleccionados, bajo una guía semi-estructurada que buscaba caracterizar a las empresas respondientes y compartir sobre su experiencia particular en la vinculación con emprendimientos y demanda laboral actual y proyectada. Por el otro lado, el enfoque cualitativo incluyó tres grupos focales realizados con participantes de la zona occidental, central y oriental del país. Esta combinación de enfoques permitió obtener una imagen más completa y enriquecedora de la demanda laboral en los sectores citados.

El proyecto Becas para Oportunidades Educativas busca generar prosperidad y esperanza en la vida de la juventud salvadoreña y contribuir a mitigar la migración irregular a través de oportunidades educativas. Para garantizar que un mayor número de personas beneficiarias se inserte al mercado actual, surge la necesidad de realizar un **estudio de demanda laboral** que proporcione información relevante sobre los requerimientos de formación técnico vocacional no cubierto por empresas grandes y medianas de diferentes sectores, así como ofrecer información útil que permita establecer **potenciales oportunidades de vinculación a cadenas de valor** de micro y pequeños emprendimientos en las zonas de influencia del proyecto.

Por medio de la investigación, se indagó en los siguientes aspectos: identificación de empresas en cada sector citado, necesidades de formación requerida por las empresas entrevistadas para sus colaboradores o para futuras contrataciones, perfil de las personas que la empresa requiere contratar, programas de apoyo para población joven que las empresas ofrecen, entre otros criterios que se exponen a lo largo del presente documento. Se buscó establecer, además, una proyección de la cantidad de puestos de trabajo disponibles para los próximos doce meses, así como los tipos de contrataciones previstas y periodos para las mismas.

El documento se divide en diez capítulos, cada uno de los cuales se centra en un aspecto particular de la demanda laboral, las necesidades de formación y la vinculación empresa – emprendimientos.

## > RESULTADOS DE ENTREVISTAS A EMPRESAS PARTICIPANTES

- **Capítulo 1: Características de las empresas participantes:** Se presenta un análisis de las empresas participantes, incluyendo el número de personas empleadas, sector productivo, ubicación geográfica, entre otros.
- **Capítulo 2: Formación y capacitación de las personas empleadas:** Incluye el análisis de la capacitación técnica vocacional que brindan las empresas, los programas de apoyo y las necesidades de formación no cubiertas.
- **Capítulo 3: Gestión de Recursos Humanos:** Se discuten los aspectos como las plazas operativas requeridas, proyección de contrataciones, descripción de perfiles y los principales desafíos entorno a estos tópicos.
- **Capítulo 4: Vinculación con emprendimientos:** Se aborda la contratación de micro/pequeños emprendimientos, frecuencia y experiencia de servicios/productos adquiridos, requisitos, necesidades y alianzas.
- **Capítulo 5: Vinculación a cadenas de valor:** Este capítulo se centra en los sectores de interés para establecer relaciones comerciales con emprendimientos, ventajas y beneficios de la vinculación y estrategias para asegurar la sostenibilidad de la vinculación.

## > RESULTADOS DE GRUPOS FOCALES POR ZONA

- **Capítulo 6: Perspectivas:** Se presentan las generalidades de las empresas participantes de los grupos focales, el análisis de las capacidades de los micro y pequeños emprendimientos y oportunidades de vinculación.
- **Capítulo 7: Normativas y Calidad:** Se trata del aseguramiento de la calidad y cumplimiento de requisitos como proveedores, establecimiento de una relación comercial con pequeños negocios y estrategias de vinculación.
- **Capítulo 8: Oportunidades de colaboración:** Se analiza el rol de las empresas en la promoción del desarrollo económico local, de la innovación y desarrollo y creación de capacidades en los micro y pequeños emprendimientos.
- **Capítulo 9: Oportunidades y Desafíos:** Se detallan los beneficios de la vinculación con micros y pequeños emprendimientos y estrategias para la sostenibilidad a largo plazo de dicha vinculación.
- **Capítulo 10: Conclusiones y Recomendaciones:** Este último capítulo brinda una síntesis de las conclusiones y recomendaciones para la vinculación con emprendimientos.

# METODOLOGÍA

Este estudio analiza la demanda laboral y necesidades de formación técnico vocacional insatisfechas en las empresas estudiadas, así como oportunidades de vinculación de micro y pequeños emprendimientos a cadenas de valor de grandes y medianas en los sectores de:



**Manufactura**



**Textil y confección**



**Plásticos y caucho**



**Sector de la construcción**



**Servicios y tecnología de la información**



**Alimentos y bebidas**



**Sector Avícola**



**Sector Azucarero**



**Sector Cafetalero**



**Comercio**

## > ENFOQUE METODOLÓGICO

La investigación se ejecutó bajo un enfoque mixto, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos para ofrecer una visión más completa y detallada del fenómeno en estudio.

### 1. Metodología Cuantitativa

Para recopilar información cuantitativa, se realizaron cincuenta entrevistas a empresas localizadas en dieciséis municipios distintos: *San Salvador, Antiguo Cuscatlán, Santa Tecla, Soyapango, San Miguel, Santa Ana, Colón, Sonsonate, Apopa, Ilopango, San Luis Talpa, Acajutla, Metapán, Ilobasco, Zacatecoluca y La Unión*. Para estas entrevistas, se solicitó la participación de la Dirección o Gerencia de Recursos Humanos, coordinación de gestión de talento humano u otro/a representante homólogo dentro de cada una de las organizaciones.

### 2. Metodología Cualitativa

Se aplicó la metodología cualitativa para profundizar en las perspectivas de algunas empresas respecto a las posibles alianzas dentro de sus cadenas de valor. Para ello, se ejecutaron 3 grupos focales en cada una de las zonas de El Salvador: occidental, oriental y central; con una duración aproximada de 60 minutos cada uno.

La recopilación de la información se realizó durante 8 semanas, entre el 18 de abril y el 9 de junio de 2023.

# RESULTADOS DE ENTREVISTAS A EMPRESAS PARTICIPANTES

# CAPÍTULO 1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

## > CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

La gran mayoría de las empresas encuestadas (88%) son de gran tamaño. De igual manera, las empresas de Alimentos y Bebidas constituyen el mayor porcentaje de la muestra, seguidas por Manufactura, Textil y Confección y Servicios y Tecnología de la Información.

Gráfico 1. Tamaño de empresas entrevistadas

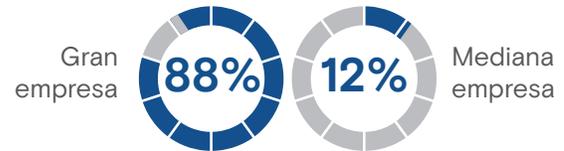
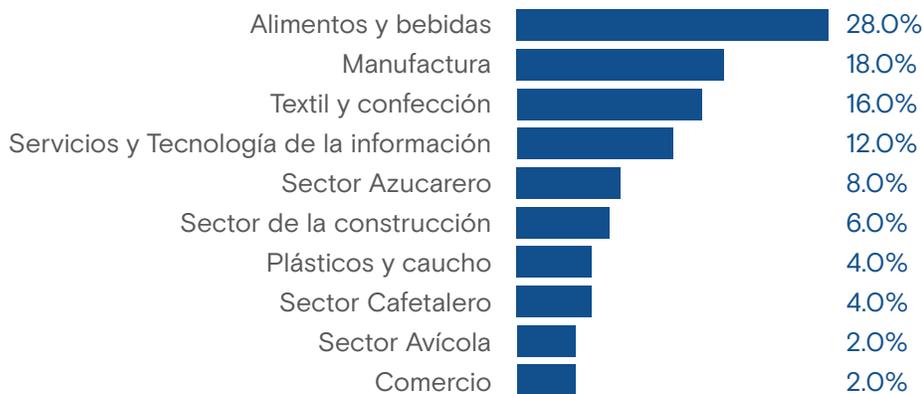


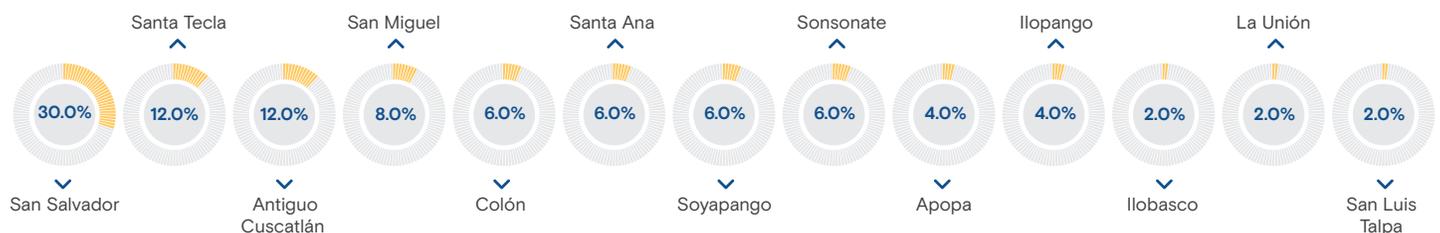
Gráfico 2. Sector al que pertenece la empresa



Respecto al sector de servicios y tecnología en el contexto actual de la economía digital, las empresas están experimentando una transformación en la forma en que operan y gestionan su fuerza laboral. El informe más reciente de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023) resalta la relevancia de las Tecnologías de la Información para la transición de la informalidad a la formalidad laboral, debido a que su adopción visibiliza e identifica mejor las actividades económicas informales o de emprendimientos y puede potenciar su productividad. Es importante considerar también los desafíos en su incorporación a los procesos, como brechas en la infraestructura, el conocimiento y el acceso a las innovaciones tecnológicas.

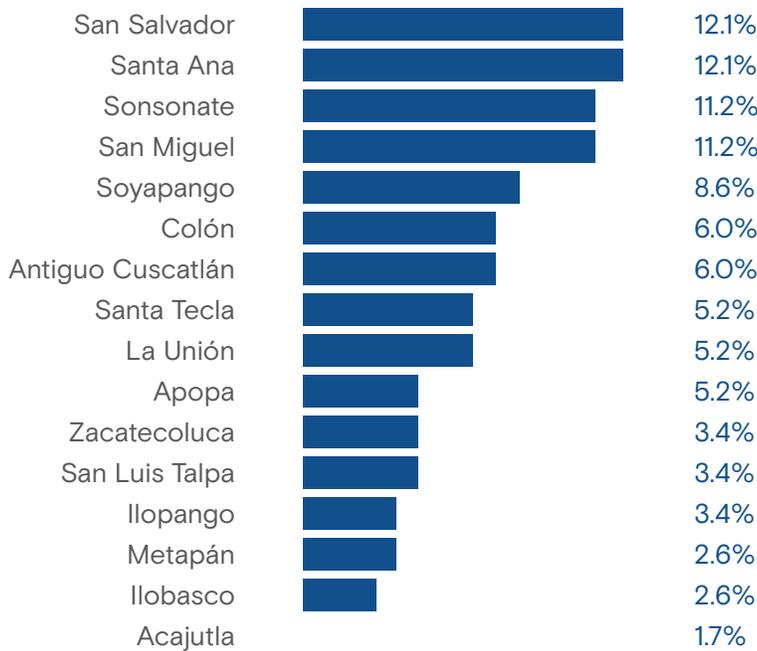
En lo que respecta a casas matriz, una de cada tres empresas entrevistadas se ubica en el municipio de San Salvador, seguido de Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla. Además, cerca de la mitad de las sucursales de las empresas participantes se encuentran en las cabeceras departamentales de San Salvador, Santa Ana, San Miguel y Sonsonate.

Gráfico 3. Ubicación geográfica de casa matriz



Resulta crítico conocer si existe proximidad física de los emprendimientos a estas empresas. Esto podría ser un punto a favor en facilitar el desarrollo de relaciones comerciales, o bien, los emprendimientos ubicados en municipios menos poblados de empresas grandes o medianas pueden enfrentar más retos para establecer estos vínculos. Un negocio ubicado en el mismo municipio que la casa matriz o sucursal de una empresa grande o mediana también puede responder más rápido a sus requerimientos para necesidades inmediatas o emergencias.

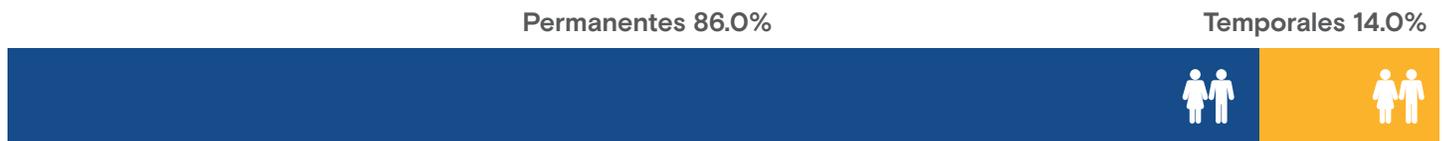
Gráfico 4. Ubicación geográfica de sucursales



Otro factor relevante que deriva de la ubicación son los costos de transporte, lo que a su vez encarece el producto o servicio del emprendimiento. Asimismo, puede haber escasez de materias primas, entre otros, que pueden convertirse en un obstáculo importante de cara a municipios con menor cantidad de empresas.

## > PERFIL DEL PERSONAL

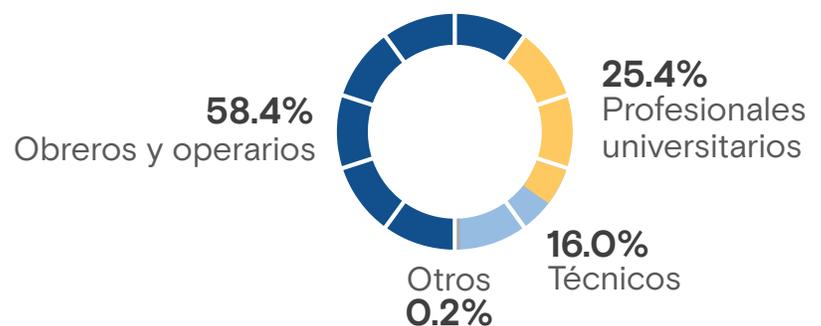
Gráfico 5. Tipo de contratación que realiza la empresa



La gran mayoría de las empresas cuenta con una plantilla permanente en su nómina, un reflejo de la fortaleza financiera de las empresas participantes debido a que cuentan con los recursos suficientes para establecer relaciones laborales a largo plazo con sus empleados.

En cuanto a la nómina, aproximadamente seis de cada diez están conformada por obreros y operarios. Dada la naturaleza de operaciones de las empresas participantes, es razonable que el personal con niveles especializados y/o avanzados de formación académica sea más bajo.

Gráfico 6. Proporción de empleados por tipo de perfil



La fuerza de trabajo se encuentra estructurada en su mayoría por personal de mediana edad, menor a 40 años, lo cual puede ser un indicador de que las empresas están buscando aprovechar la energía, la adaptabilidad y las habilidades tecnológicas que suelen caracterizar a las generaciones más jóvenes.

Gráfico 7. Grupo de edad dominante



Las empresas encuentran que el personal más joven está particularmente en sintonía con las tendencias y tecnologías emergentes, lo que es beneficioso en entornos laborales que cambian rápidamente o en industrias altamente dinámicas. Además, la contratación de este personal permite a las empresas formar y desarrollarles de acuerdo con sus propias necesidades y cultura organizacional.

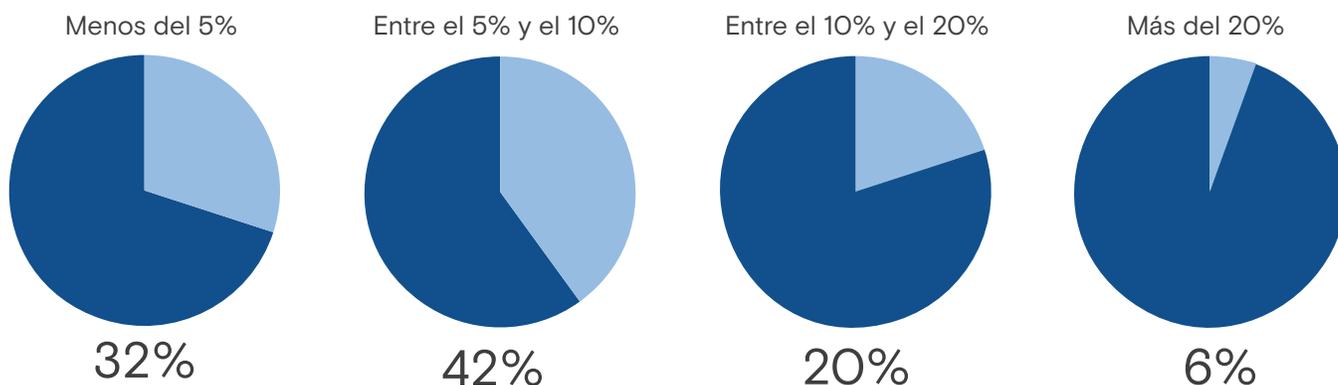
Gráfico 8. Nivel educativo del personal



En el contexto de contratación, las empresas entrevistadas parecen necesitar una mano de obra más generalizada y menos especializada. Este hecho tiene importantes implicaciones para las empresas, especialmente en términos de demanda de contratación, productividad y desarrollo de habilidades.

Las empresas podrían enfrentar desafíos para llenar puestos de trabajo que requieren habilidades menos especializadas, pero aún esenciales. Si bien un nivel de educación hasta noveno grado es suficiente para algunas ocupaciones, para otras limita la eficiencia y el rendimiento de los trabajadores; esto indica la necesidad de una inversión en formación y desarrollo para mejorar las habilidades de los empleados y aumentar su productividad.

Gráfico 9. Tasa de rotación



Un aspecto importante y positivo de resaltar es el hecho de que la rotación de personal en las empresas participantes es relativamente baja. En otras palabras, las empresas reconocen la importancia y los beneficios de retener a su fuerza de trabajo y por consiguiente hacen lo posible por conservarle el mayor tiempo posible.

## > ANÁLISIS DE CLÚSTER

Se realizó un análisis de conglomerados (clúster) a partir de las características recopiladas para asociar a las empresas entrevistadas con otras que tienen rasgos similares. Dentro de un mismo grupo, las empresas comparten múltiples aspectos en común, mientras que un grupo es muy diferente de otro. Esto permite conocer el comportamiento de las empresas a partir de la frecuencia con la que aparecen ciertas respuestas y generar una clasificación que permita evaluar la población estudiada en grupos fácilmente reconocibles.

Para crear los grupos, se utilizó el método de “K-medias”, en el cual se toman todas las observaciones (empresas) y se asigna un puntaje basado en las respuestas obtenidas. Finalmente, se crean los clústeres con las empresas que tiene los puntajes más cercano. Con esto, se generan cinco clústeres ordenados por tamaño con las siguientes características:



**Clúster 1:** este grupo conglomerada 54% de las empresas entrevistadas y presenta el tercer nivel más alto de obreros y operarios, 63%, siendo superado por el clúster 3 y 4. Por otro lado, 16% del personal posee nivel técnico y 21% tiene un nivel universitario. De igual forma, 66% del personal cuenta con contratos permanentes. En general, este clúster tiene un nivel importante de personal operario, el cual goza de relativa estabilidad laboral.



**Clúster 2:** agrupa al 18% de las empresas, quienes tienen el segundo porcentaje más bajo de personal desempeñándose como obreros u operarios (32%). Del mismo modo, está conformado por un porcentaje similar de personal con estudios técnicos (31%) o universitarios (37%). Es importante señalar que la mayoría del personal (96%) cuentan con contrato permanente. Por lo tanto, este clúster es el más balanceado en el tipo de personal contratado con una alta estabilidad laboral.



**Clúster 3:** con 14% de las empresas, está caracterizado por la segunda mayor cantidad de personal desempeñándose como obrero u operarios (67%), solo superado por el clúster 4. Por otro lado, 14% del personal posee nivel técnico y 19% tiene un nivel universitario. Es de destacar que la mayoría del personal tiene contrato temporal (73%). En general, este clúster tiene un nivel importante de personal operativo, el cual predomina el tipo de contrato temporal.



**Clúster 4:** contiene 12% de las empresas, en las cuales casi la totalidad de su personal tiene contrato permanente (96%), similar al comportamiento que se da en el clúster 2. Su mayor diferencia con este clúster es que únicamente 13% del personal cuenta con estudios universitarios y solo 10% tiene nivel técnico, en contraste con la proporción de obreros y operarios (77%). Por lo tanto, este clúster es el segundo menos balanceado en el tipo de personal contratado que también posee una alta estabilidad laboral.



**Clúster 5:** contiene el menor número de empresas, con solo el 2% de las empresas participantes en el estudio. En este grupo, la mayoría del personal cuenta con educación universitaria, 88%, seguido de personal con nivel técnico, 7%, y obreros y operarios en último lugar, 2%. De manera similar, 81% del personal tiene contratos permanentes. Este clúster tiene la proporción de contratación menos balanceada y con tendencias a personal con mayor preparación, el cual goza de alta estabilidad laboral.

Para los/as aspirantes con una educación inferior al bachillerato, los clústeres 1, 3 y 4 muestran oportunidades más amigables, compuestos en su mayoría por los sectores de Alimentos y bebidas, Manufactura, Textil y confección, Servicios y tecnología de la información y Azucarero. Los clústeres 2 y 4 tienen mayor proporción de contratos permanentes, mientras que el clúster 3 brinda oportunidades para el sector operario, pero lo hace mayoritariamente a través de contratos temporales.

Tabla 1. Distribución de sectores por clúster.

Sector/clúster	1	2	3	4	5	Total
Alimentos y bebidas	22.0%	6.0%	0.0%	0.0%	0.0%	<b>28.0%</b>
Manufactura	8.0%	4.0%	0.0%	4.0%	2.0%	<b>18.0%</b>
Textil y confección	14.0%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	<b>16.0%</b>
Servicios y tecnología de la información	4.0%	2.0%	0.0%	6.0%	0.0%	<b>12.0%</b>
Sector Azucarero	2.0%	0.0%	6.0%	0.0%	0.0%	<b>8.0%</b>
Sector de la construcción	0.0%	0.0%	4.0%	2.0%	0.0%	<b>6.0%</b>
Plásticos y caucho	2.0%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	<b>4.0%</b>
Sector Cafetalero	0.0%	0.0%	4.0%	0.0%	0.0%	<b>4.0%</b>
Sector Avícola	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	<b>2.0%</b>
Comercio	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	<b>2.0%</b>
<b>Porcentaje de empresas respecto al total entrevistado</b>	<b>54%</b>	<b>18%</b>	<b>14%</b>	<b>12%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>

## CAPÍTULO 2. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LAS PERSONAS EMPLEADAS

La formación técnica y vocacional es un componente esencial en el desarrollo de destrezas para un amplio rango de áreas profesionales, productivas y de servicios. Esta abarca el desarrollo profesional y la adquisición y actualización de habilidades y conocimientos de personas adultas (*Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados, s.f.*).

Gráfico 10. Formación técnica vocacional brindada a empleados



La capacitación técnica vocacional que las empresas brindan a su personal suele ser muy variada y dependerá de las necesidades propias de cada una. Debido a que las capacitaciones relacionadas a mantenimiento, logística y operaciones son las que más se ofrecen en las empresas entrevistadas, queda en evidencia la necesidad de personal con habilidades técnicas y operativas.

### > PROGRAMAS DE APOYO A JUVENTUD

Las empresas exteriorizan su apoyo hacia la juventud salvadoreña en el sentido de poner a su disposición medidas que posibiliten su pronta incorporación al mercado laboral. En ese sentido, la gran mayoría cuenta con programas de prácticas y pasantías laborales o programas de formación y capacitación técnica.

Gráfico 11. Programas de apoyo a jóvenes que no pertenecen a empresa



Las oportunidades de empleo para los jóvenes son vitales para su bienestar emocional, psicológico y patrimonial. Sin embargo, el desempleo juvenil mundial aún se encuentra por encima del nivel de 2019 (*OIT, 2022*).

La crisis de la COVID-19 ha perturbado la calidad y la cantidad de la educación y la formación, causando importantes pérdidas de aprendizaje y desigualdades intergeneracionales e intrageneracionales. Las mujeres jóvenes y las niñas fueron a menudo las primeras en ser retiradas de la educación y las últimas en regresar, lo que agravó las desigualdades de género en el mercado de trabajo. También se exacerbaron retos para la juventud. Entre 2019 y 2020, las personas entre 15 y 24 años experimentaron una pérdida porcentual de empleo mucho mayor que los adultos (*OIT, 2022*).

La gran mayoría de las empresas apoyan a su personal joven mediante programas de formación y capacitación técnica o programas de mentoría y tutoría. La adecuación de la fuerza laboral a las exigencias del mercado laboral es un desafío, no sólo en la generación de empleos productivos y de calidad para la juventud, sino también para su desarrollo. Lo anterior demuestra una incompatibilidad entre las competencias que poseen y las que el puesto de trabajo necesita, además de estigmas sobre la actuación de este grupo poblacional que conducen al irrespeto de sus derechos laborales y la discriminación en cuanto a oportunidades de empleo (*Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2012*).

Tabla 2. Apoyo a jóvenes para crecer dentro de la empresa

Programa	Porcentaje
Formación y capacitación técnica	92%
Becas o ayudas económicas para estudios	34%
Mentoría y tutorías	30%
Planes de carrera / Promoción interna	14%
Horarios flexibles	10%
Otros	4%
No tienen ningún programa	2%

Se han impulsado iniciativas que buscan apoyar a la población en su incorporación a la vida productiva mediante programas de orientación e intermediación laboral, formación profesional, emprendimiento y educación. A pesar de esto, aún hay importantes retos que atender para lograr una mayor participación de la juventud en el mercado de trabajo y mejorar sus condiciones laborales. En general, no hay métricas de desempeño de los programas empresariales hacia la juventud, por lo que es difícil evaluar sus resultados.

## > NECESIDADES DE FORMACIÓN TÉCNICO VOCACIONAL NO CUBIERTAS

Las necesidades no cubiertas de formación técnico vocacional son variadas y dependen de la naturaleza de operaciones de cada empresa. Las categorías que recibieron un porcentaje más alto de respuestas fueron habilidades técnicas específicas, mantenimiento y operación de maquinaria, y tecnologías de la información y datos. Esto indica que las empresas perciben un vacío en términos de la formación continua de su personal y que hay una demanda por programas de capacitación más frecuentes y actualizados.

Gráfico 12. Principales necesidades de formación técnica vocacional



La variedad de áreas, que abarcan desde habilidades técnicas hasta habilidades blandas, señala la necesidad de un enfoque holístico en la formación. Las empresas no sólo buscan personal con habilidades técnicas, sino también aquel que posee habilidades de gestión de personas y servicio al cliente, entre otros. El hecho de que tecnologías de la información y datos aparece entre las categorías más mencionadas deja ver la importancia creciente de la digitalización en el sector empresarial.

La demanda sugiere que hay una oportunidad para que actores clave puedan desarrollar programas de capacitación que permitan actualizar y mejorar habilidades. Además, las empresas ven la necesidad de invertir en la formación del personal con menos educación formal y no sólo en aquellos con nivel técnico y/o superior; esto es útil, ya que proporcionan las habilidades necesarias para realizar trabajos técnicos sin requerir un grado universitario.

La formación profesional tiene el potencial de ser un pilar importante en la innovación y desarrollo económico y social de los países. Esta modalidad, que se centra en proporcionar habilidades prácticas y conocimientos técnicos, es esencial para preparar a los trabajadores para una amplia gama de ocupaciones y sectores; contribuye a la empleabilidad individual e impulsa la productividad y la innovación a nivel empresarial y la economía en general (Gutiérrez & Olazarán, 2016). No solo beneficia a los trabajadores, sino también a los empleadores, quienes pueden atraer y retener a personas altamente calificadas.

Gráfico 13. Área o departamento que requiere formación técnica vocacional

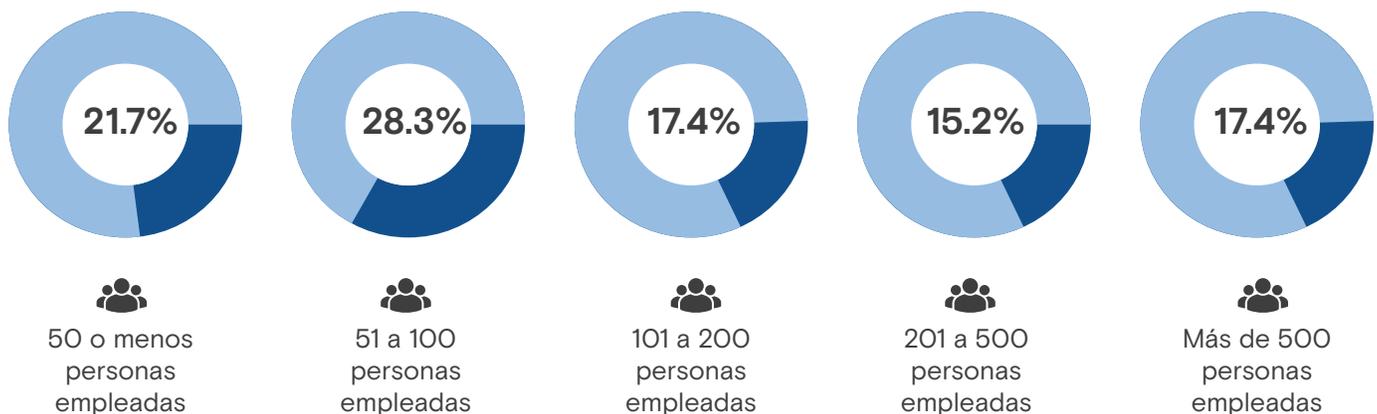


Los departamentos donde más se necesita contar con programas de formación técnico vocacional son áreas funcionales clave de una organización, y es probable que sean en las que la mayoría del personal con nivel básico estén trabajando. Sin embargo, hay una brecha de habilidades entre la formación y las necesidades actuales de la empresa.

La alta demanda de capacitación en producción, operación y logística refleja la necesidad de mejorar la eficiencia y la productividad en sus procesos. Por otro lado, el requerimiento de formación en mandos altos- medios, ventas y servicio al cliente, comercialización y marketing implica la necesidad de mejorar las habilidades interpersonales y de gestión. Aunque el porcentaje de mantenimiento y mecánica, diseño y creatividad, tecnología y digitalización, y otras es menor, la formación en estas es esencial para la adaptación de las empresas a las tendencias actuales y futuras, como la digitalización y la creatividad en los negocios.

En términos numéricos, es difícil establecer una correspondencia entre las necesidades de formación técnico vocacional y el número exacto de personas. Entre las empresas bajo estudio, una de cada seis señala que la mayoría de su personal (más de 500) requiere formación inmediata.

Gráfico 14. Número de colaboradores que requieren formación



El mayor porcentaje se concentra en empresas que requieren formar entre 51 a 100 personas, y 50 o menos; en ambas, se observa una focalización de esfuerzos de capacitación en un grupo específico. Los grupos restantes representan empresas dispuestas a invertir en la formación para un número mayor. La disminución gradual, a medida que aumenta el número a capacitar, permite inferir que las empresas más grandes también enfrentan desafíos logísticos o financieros para capacitar a un gran número de personal al mismo tiempo.

La descripción estadística del número de empleados que requieren formación técnico vocacional en empresas de 100 o más empleados proporciona una visión importante sobre las necesidades de capacitación en estas organizaciones.

En promedio, las empresas planean proporcionar formación técnico vocacional a

**215.3**  
colaboradores/as

Dado que la media está influenciada por valores extremos, es útil observar la mediana que en este caso es 112.5. El número de personas a los que se les proporcionará formación en la mitad de las empresas es inferior a 112.5 y en la otra mitad es superior. Además, existe una considerable variabilidad en la cantidad de personal a los que se les brindará formación.

En el 85% de las empresas participantes, el nivel mínimo requerido en una adecuada formación técnica vocacional es de bachillerato, lo que corresponde con la alta cantidad de puestos de obreros y operarios, quienes no requieren conocimientos académicos avanzados. En interesante notar que también hay demanda por personas con formación superior, lo que en conjunto suma 44%.

Gráfico 15. Nivel de educación requerida para formación

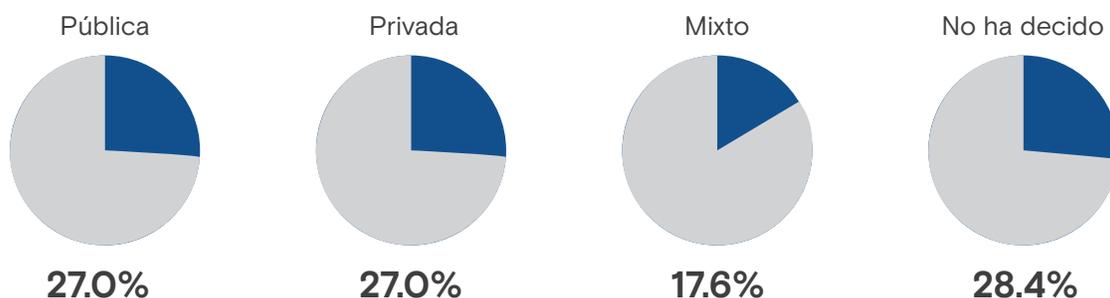


Gráfico 16. Modalidad para impartir la formación



En lo que respecta a la modalidad de la formación, aproximadamente la mitad requiere de sesiones presenciales, con la formación virtual en segundo lugar. La modalidad mixta fue seleccionada por el 21% de los entrevistados. Esta equilibra los beneficios de ambas, proporcionando tanto la interacción directa y la estructura de la enseñanza presencial, como la flexibilidad y el acceso a recursos de la virtualidad.

Gráfico 17. Tipo de institución que podría brindar la formación



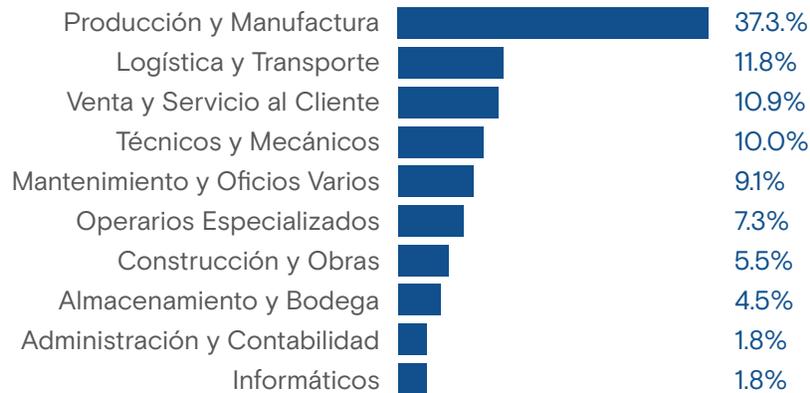
Por último, no hay consenso en cuanto a qué tipo de institución es la más indicada al momento de brindar las formaciones que las empresas participantes requieren, pues el porcentaje de quienes manifiestan cierta preferencia hacia empresas del sector privado suelen ser muy similar para quienes prefieren a instituciones del gobierno.

# CAPÍTULO 3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

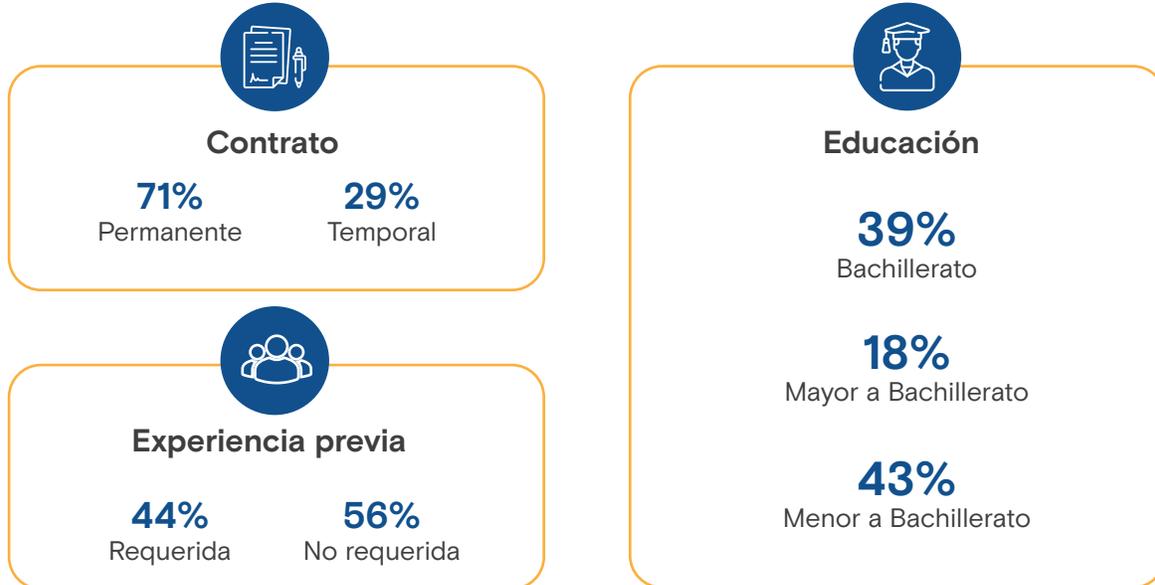
## > PLAZAS OPERATIVAS REQUERIDAS EN LOS PRÓXIMOS 12 MESES

En los próximos 12 meses, las empresas entrevistadas tienen planeado contratar 4,116 puestos en total, de los cuales el 98% serán para puestos operativos y el resto en puestos administrativos. Además, 37.3% de las empresas ampliarán su personal en áreas de producción y manufactura. Esta creciente necesidad de personal representa una oportunidad para la creación de alianzas estratégicas, siempre y cuando estas puedan satisfacer las demandas de las empresas.

Gráfico 18. Tipos de plazas operativas para próximos 12 meses



Los empleos proyectados a 12 meses tendrían las siguientes características:



Del total de nuevos puestos operativos que proyectan contratar, se esperaría que el 35.7% sean ocupados por personal femenino y 64.3% para personal masculino. Esta cantidad de puestos está relacionada únicamente con las empresas entrevistadas y no corresponde a la totalidad de empresas a nivel nacional. Las mujeres encuentran un mayor número de obstáculos para acceder a la educación y la formación, limitando las oportunidades de empleo.

Un informe de la *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020)* destaca varios hallazgos importantes sobre la empleabilidad por sexo y edad, señalando que las mujeres jóvenes de entre 15 y 24 años fueron las que sufrieron una mayor caída de la ocupación entre 2019 y mediados de 2020, seguidas por los hombres de la misma edad. En cuanto a la perspectiva del futuro del empleo para las personas con educación básica, la formación técnica vocacional es fundamental para mejorar la empleabilidad y la calidad del empleo.

Aunque las respuestas de los y las participantes arrojaron que alrededor del 57% contrataría a jóvenes sin tener experiencia laboral, en la práctica se inclina la balanza por la persona que sí tenga experiencia profesional previa. Del mismo modo, 43% indicó que podría contratar a personal con un grado académico menor al bachillerato, dado los puestos operativos disponibles, pero tener el grado completado es ideal.

En el contexto laboral, las *soft skills* (habilidades blandas), se definen como las destrezas que permiten a las personas interactuar en y con su entorno para potencializar, promover e integrarse laboralmente. Las habilidades blandas se han convertido en una de las áreas más importantes de enfoque en el mundo empresarial moderno.

El trabajo en equipo, con un 92.9%, lidera el rango de habilidades blandas requeridas por las empresas participante del estudio. Este alto porcentaje subraya la creciente importancia de la colaboración y el trabajo en equipo en un mundo empresarial cada vez más interconectado. La habilidad para trabajar eficazmente en equipos mejora la productividad, la innovación y el sentido de pertenencia en el lugar de trabajo, así como el enfoque al logro de resultados y propósitos comunes.

El compromiso y la comunicación efectiva también son habilidades altamente valoradas. Estas dos habilidades son esenciales en un entorno laboral donde el compromiso de los empleados con su trabajo y la organización es fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa.

De igual manera, el Informe Sobre el Futuro del Empleo del *Foro Económico Mundial (2023)* es un recordatorio crucial de que, aunque la tecnología y la digitalización pueden traer desafíos, también ofrecen oportunidades significativas. La clave para aprovechar estas oportunidades y minimizar los desafíos será garantizar que las y los trabajadores estén equipados con las habilidades y competencias necesarias para adaptarse a este paisaje laboral en constante cambio.

## > BENEFICIOS

Según las y los entrevistados, se generan las condiciones necesarias al mantener un buen clima laboral y ambiente de trabajo para que las personas empleadas se desenvuelvan satisfactoriamente en sus ambientes de trabajo recompensándoles con beneficios adicionales a los que por Ley se tiene derecho, y en el mejor de los casos, el talento es recompensado mediante promociones y demás oportunidades de desarrollo profesional.

Tabla 3. Competencias y habilidades requeridas

Habilidades Blandas	Porcentaje
Trabajo en equipo	92.9%
Compromiso	73.8%
Comunicación efectiva	69.0%
Adaptabilidad	57.1%
Resolución de problemas	54.8%
Gestión del tiempo	52.4%
Aprendizaje continuo	52.4%
Flexibilidad	40.5%
Creatividad	35.7%
Empatía	35.7%
Toma de decisiones	33.3%
Pensamiento crítico	19.0%
Liderazgo	16.7%

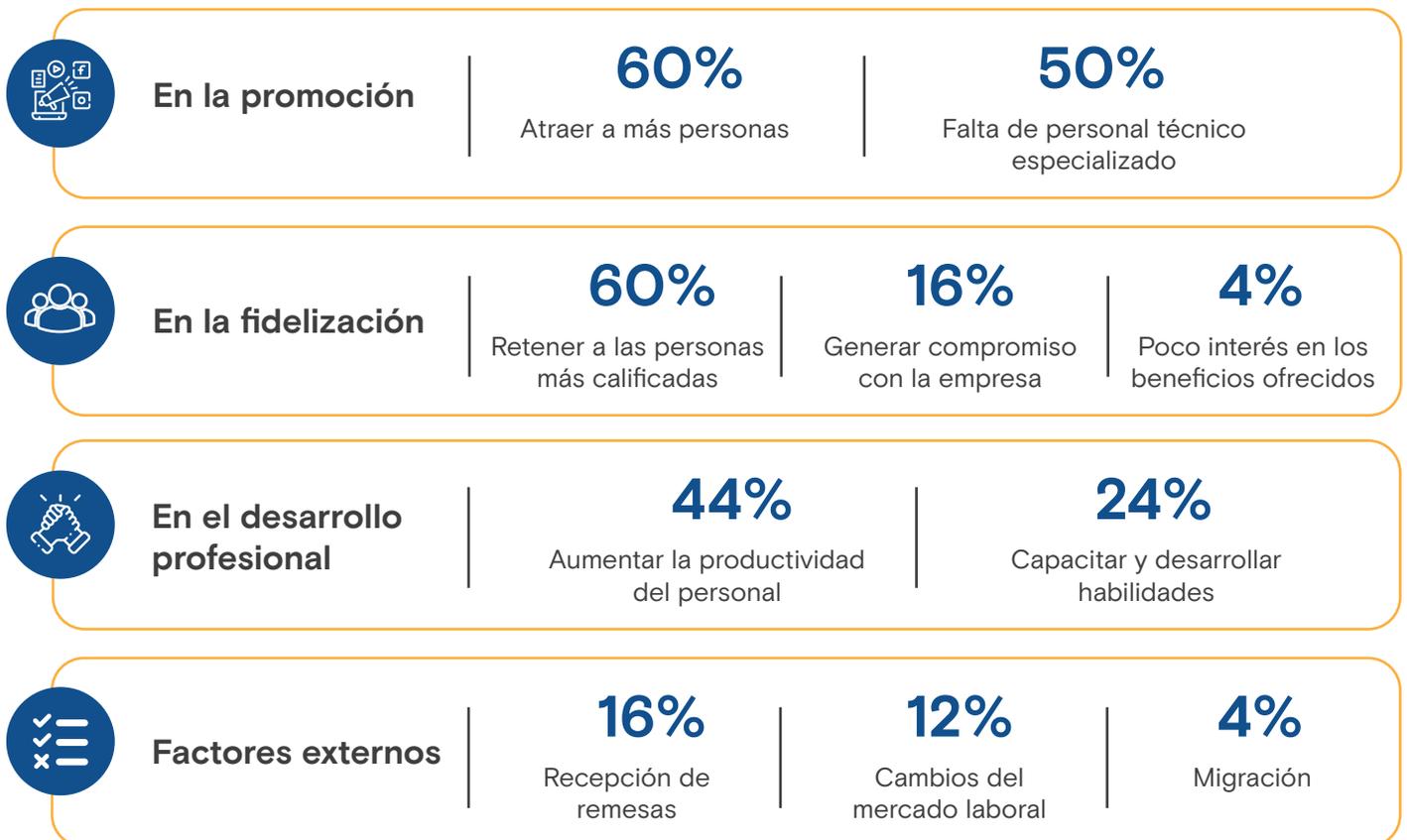
Algunos beneficios proporcionados por las empresas al personal son:



> DESAFÍOS

Retener y atraer a personal altamente calificado es un desafío clave en aproximadamente seis de cada diez empresas. De acuerdo con el *Foro Económico Mundial (2023)*, se deben mejorar los procesos de promoción del talento, salarios, estrategia de comunicación interna, horas de trabajo y la formación brindada para el desarrollo de competencias.

Desafíos principales en la gestión de recursos humanos:



# CAPÍTULO 4. VINCULACIÓN CON EMPRENDIMIENTOS

## > EXPERIENCIAS PREVIAS

¿Contrata emprendimientos como proveedores?

**88%** Sí  
**12%** No

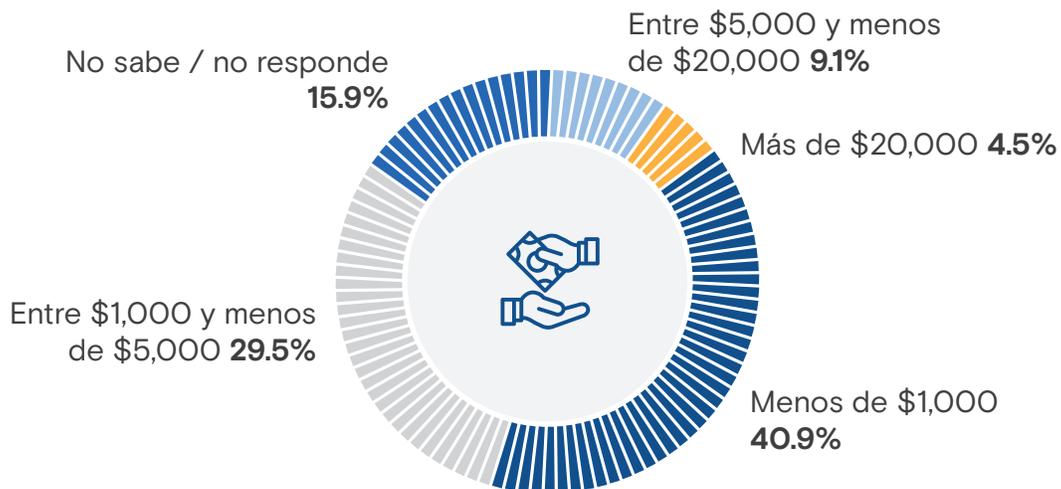
Nueve de cada diez empresas ya cuentan con experiencia previa con emprendimientos. Esto es positivo y, en la medida de lo posible, necesario de seguir incentivando este tipo de alianzas donde todas las partes involucradas se benefician mutuamente. En cuanto a la frecuencia de compra, la mayoría lo hace de forma mensual o menor, o de forma irregular. Un poco más de la mitad de las empresas ya ha establecido alianzas comerciales con una frecuencia relativamente alta.

Gráfico 19. Frecuencia de compra a emprendimientos.



En cuanto al volumen de negocios con los micro y pequeños emprendimientos, en cuatro de cada diez empresas no supera los \$1,000 mensuales, mientras que para tres de cada diez se ubica entre \$1,000 y menos de \$5,000. Si bien el volumen de operaciones, en la mayoría de los casos alcanza un máximo de \$5,000, dicho valor podría considerarse bajo y un indicador relevante que mide el estado de las vinculaciones actuales.

Gráfico 20. Valor mensual promedio de compras a emprendimientos



## > REQUISITOS PARA HACER NEGOCIOS CON EMPRENDIMIENTOS

Las tres principales características que las empresas participantes valoran al establecer alianzas con micros y pequeños emprendimientos son el cumplimiento de plazos de entrega, la garantía en la calidad recibida y el cumplimiento de normas de calidad y seguridad. Por tal motivo, es necesario incentivar a los emprendimientos a certificarse y mejorar sus procesos. No obstante, la gestión de los emprendedores suele estar lejos de las mejores prácticas, ya que invierten poco o nada en Investigación y Desarrollo (I+D) y la actividad en materia de patentes está por debajo de los niveles de referencia (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014).

Gráfico 21. Requisitos cumplidos por los emprendimientos que colaboran con la empresa



## > GENERACIÓN DE ALIANZAS

Las empresas participantes tienen diferentes necesidades que los emprendimientos pueden satisfacer, y es posible que haya otros potenciales proveedores que brinden servicios específicos acordes a esas necesidades. Las áreas en las que las empresas encuentran mayor posibilidad de contribución son los servicios de mantenimiento y reparación, servicios de alimentación, seguido de suministros y materiales varios.

Tabla 4. Posibles áreas de contribución de los micros y pequeños emprendimientos

Área	Porcentaje
Mantenimiento y reparación	<b>36.7%</b>
Alimentación (eventos, comedores, productos)	<b>36.7%</b>
Suministros y materiales varios	<b>30.6%</b>
Consultoría y asesoramiento	<b>24.5%</b>
Textiles y otros (confección y equipo)	<b>18.4%</b>
Diseño y desarrollo de productos o servicios	<b>16.3%</b>
Desarrollo y mantenimiento de software y tecnología	<b>16.3%</b>
Decoración y promocionales	<b>16.3%</b>
Materia prima	<b>14.3%</b>
Servicios técnicos	<b>12.2%</b>
Misceláneos	<b>10.2%</b>



**7 de cada 10 empresas**

Exteriorizan la posibilidad de establecer alianzas con micro y pequeños emprendimientos en las que se esperaría que los emprendedores cumplan con los plazos y tiempos de entrega, así como también brinden garantía de calidad en los productos o servicios ofrecidos.

La región de América Latina y el Caribe experimenta una desaceleración económica global. Durante el transcurso del 2023, la inflación ha experimentado un notorio incremento. Las condiciones globales desfavorables generan desafíos adicionales como las dificultad para acceder a financiamiento y recursos, lo que limita el crecimiento y desarrollo, así como en prácticas de mejoramiento de la calidad (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014).

A pesar de los desafíos, existen oportunidades por parte de la gran empresa salvadoreña. Estas pueden estimular y/o apoyar la innovación y la diversificación a través de asociaciones estratégicas con emprendimientos; en el escenario óptimo, permitirán a las grandes empresas acceder a nuevas ideas, tecnologías y modelos de negocio; mientras que los emprendimientos pueden beneficiarse del respaldo y los recursos de las empresas establecidas. También es importante el perfeccionamiento del ecosistema emprendedor.

En este estudio, se realiza un análisis de cuales características influyen en la percepción de las grandes empresas, para, en el corto plazo, establecer futuras alianzas con micro y pequeños emprendimientos por medio de la prueba de independencia Chi Cuadrado.

Tabla 5. Variables de influencia para la sostenibilidad a largo plazo de la vinculación

Variables	Posibilidad de alianzas futuras con micro y pequeños emprendimientos		
	Chi - Cuadrado	Gl	Sig (P).
Contrataciones previas	<b>11.053</b>	<b>1</b>	<b>0.001*</b>
Tamaño de la empresa	<b>1.292</b>	<b>1</b>	<b>0.256</b>
Sector productivo	<b>4.305</b>	<b>8</b>	<b>0.829</b>
Rotación de personal	<b>3.258</b>	<b>3</b>	<b>0.354</b>
Ubicación casa matriz	<b>2.948</b>	<b>2</b>	<b>0.229</b>

De los resultados, se obtiene que la única variable con influencia significativa en la posibilidad de establecer futuras alianzas es precisamente haber tenido experiencia con alianzas de esta naturaleza. No es de extrañar que si las empresas de mayor tamaño experimentan experiencias positivas y perciben beneficios significativos, continuarán brindando la posibilidad de beneficiarse mutuamente con alianzas de este tipo.

La sostenibilidad a largo plazo es un desafío, porque depende de cada interacción que tenga el emprendimiento con la empresa. Singer (2002) aporta que una perspectiva estimulante al emprendedor es la competencia, la cual actúa como un estímulo para que las unidades económicas se superen a sí mismas.

## CAPÍTULO 5. VINCULACIÓN A CADENAS DE VALOR

Alimentación encabeza la lista de emprendimientos para los que las empresas tienen demanda, un reflejo de necesidades que van desde la organización de eventos y reuniones hasta la provisión de comidas para los empleados.

Gráfico 22. Sectores de interés para establecer relaciones con micros y pequeños emprendimientos



El sector de textiles, relacionado directamente con la confección de uniformes y equipos de protección, representa un segundo lugar y el sector de la decoración y promocionales, que incluye publicidad, decoración, regalos y otros, el tercer lugar. Este dato sugiere que las empresas valoran la creación de un ambiente de trabajo agradable y la promoción de su marca, lo que abre oportunidades para los emprendedores en áreas como el diseño de interiores y la producción de material promocional (*Kotler & Armstrong, 2010*).

La Tabla 6 presenta los principales beneficios que las empresas obtienen al vincularse con emprendimientos. El más destacado es la reducción de costos en la cadena de suministro, indicando una percepción de que los emprendimientos, al ser más pequeños, son más flexibles, pueden adaptarse mejor a las necesidades de las empresas y ofrecer soluciones más eficientes y rentables (*Christopher, 2016*). Al ser la disminución de los costos identificados como el principal beneficio de la vinculación con emprendimientos, es un indicio de la disminución en el poder de negociación de los emprendimientos.

De igual manera, el fortalecimiento de la imagen y reputación corporativa es el segundo beneficio más valorado. Las empresas reconocen el valor de asociarse con emprendimientos para mejorar su imagen pública. Este tipo de colaboraciones suele ser percibido positivamente por los consumidores, lo que a su vez mejora la reputación de la empresa (*Fombrun, 1996*). Por otro lado, los beneficios menos valorados incluyen la RSE (Responsabilidad Social Empresarial), la eficiencia y agilidad en servicios, y la estimulación de la economía local. Aunque estos beneficios son menos valorados, aún representan aspectos importantes que pueden llegar a contribuir al éxito de la colaboración entre empresas y emprendimientos.

\*La categoría *Otros* incluye servicios como jardinería; materia prima; diseño y desarrollo de productos o servicios; recursos humanos y equipamiento.

Tabla 6. Principales beneficios al vincularse con emprendimientos

Ventajas	Porcentaje
Reducción de costos en la cadena de suministro	60.0%
Fortalecimiento de la imagen y reputación corporativa	52.0%
Acceso a nuevos mercados y oportunidades de negocio	38.0%
Mayor flexibilidad y adaptabilidad a cambios en el mercado	32.0%
Incremento en la eficiencia y productividad de la empresa	26.0%
Mejoras en la innovación y desarrollo de nuevos productos o servicios	26.0%
Responsabilidad Social Empresarial	12.0%
Eficiencia y agilidad en servicios	8.0%
Estimulación de la Economía Local	4.0%

La Tabla 7 presenta varias estrategias propuestas para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la vinculación entre las empresas y los emprendimientos. La más valorada es el establecimiento de acuerdos y contratos claros y justos para ambas partes. Esto es fundamental para construir relaciones de colaboración sostenibles. Los acuerdos claros ayudan a evitar malentendidos y conflictos y garantizar que ambas partes estén satisfechas con la relación (*Schneier, Shaw & Beatty, 1991*).

El establecimiento de sistemas de evaluación de la calidad de los emprendimientos y el desarrollo de programas de capacitación y formación técnica para los emprendedores también son estrategias importantes. Reconoce la importancia de apoyar el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos, mejorando sus habilidades y competencias, lo que a su vez mejora la calidad de sus productos o servicios (*Thompson, 2001*).

Tabla 7. Estrategias propuestas para la sostenibilidad a largo plazo de la vinculación

Estrategia	Porcentaje
Acuerdos y contratos claros y justos para ambas partes	76%
Sistemas de evaluación y seguimiento de la calidad y desempeño de los emprendimientos	50%
Programas de capacitación y formación técnica para los emprendedores	46%
Implementación de prácticas de compra responsable y sostenible	40%
Fomento de la colaboración y el trabajo en red entre empresas grandes, medianas y pequeñas	32%
Asignación de recursos y presupuesto para proyectos conjuntos de innovación	22%
Cumplimiento y responsabilidad (Plazos establecidos, especificaciones producto, normativas legales).	10%
Formalidad (Legalmente inscritos, facturación, crédito, empleados asegurados)	8%
Relaciones y comunicación (Comunicación amplia y fluida, trabajo en red)	8%

# RESULTADOS DE GRUPOS<sup>7</sup> FOCALES

# CAPÍTULO 6. PERSPECTIVAS

## > GENERALIDADES DE LOS PARTICIPANTES

En la dinámica económica actual, las/os emprendedores y el emprendimiento desempeñan un papel fundamental para el desarrollo y crecimiento de una economía nacional, ya que son elementos clave en la generación de empleo que impulsan la productividad y fomentan la competitividad. Desde startups tecnológicas hasta pequeñas empresas familiares, el emprendimiento abarca una amplia gama de iniciativas que contribuyen a la diversificación y fortaleza de la economía (Terán-Yepez & Guerrero-Mora, 2020).

Las empresas participantes de los grupos focales pertenecen a los rubros de servicios, tecnología de la información, comercio, fabricación y distribución de productos agrícolas, alimentos y bebidas, entre otros. Esta diversidad de sectores ofrece una rica variedad de experiencias y perspectivas en cuanto a la formulación de posibles alianzas en las cadenas de valor.

De igual forma, las empresas representadas tienen alcance tanto a nivel nacional como regional; varias organizaciones han expandido sus operaciones a nuevas áreas geográficas o incluso se han trasladado a otras zonas del interior del país, como se desprende de los testimonios de los participantes. La exportación a otros países es también una práctica que se pudo determinar, lo que indica que algunas de estas empresas están activas en mercados internacionales. Esta variedad de empresas participantes permitió conocer las perspectivas iniciales que apuntan a posibilidades de alianzas, perspectivas positivas para el fortalecimiento de la cadena de suministro, brindar capacitación y desarrollo de competencias, entre otras oportunidades.



**La diversidad de sectores de las empresas participantes ofrece una rica variedad de experiencias y perspectivas en cuanto a la formulación de posibles alianzas en las cadenas de valor.**

La cooperación con micro y pequeños emprendimientos es una práctica común entre las empresas participantes en los grupos focales. Según las/os representantes de las compañías esta cooperación ha cubierto diversas áreas, desde servicios de mantenimiento y confección de uniformes, hasta el suministro de insumos esenciales y materia prima. Las experiencias exitosas y los beneficios de trabajar con micro y pequeños emprendimientos se destacaron en los comentarios de las/os participantes, resaltando la eficiencia y la capacidad de respuesta. Además, enfatizaron la calidad de los productos y servicios provistos, así como el cumplimiento puntual de las entregas. Estos beneficios se explican en el marco de la teoría de la cadena de valor, donde los micro y pequeños emprendimientos aportan valor a las operaciones comerciales de las empresas más grandes (Porter, 1985).



**En los beneficios de trabajar con emprendimientos resalta la eficiencia y la capacidad de respuesta, calidad de los productos y servicios y cumplimiento puntual de las entregas.**

No obstante, trabajar con emprendimientos también presenta ciertos retos. Un desafío clave es el cumplimiento de los estándares de calidad y regulaciones legales; otras empresas mencionan la falta de oportunidades que brindan a este sector en particular o la falta de interés en vincularse. A pesar de estos desafíos, la mayoría de las empresas están abiertas a seguir trabajando con emprendimientos en el futuro, lo que demuestra un entendimiento de la importancia y el valor de este tipo de colaboración.

Un aspecto por destacar entre las/os participantes de los grupos focales es que existe una frontera teórica no esclarecida que amalgama a los emprendedores con los micro y pequeños empresarios. Esta parcialidad destaca una percepción global sobre aquello que en el área de las finanzas no pueda ser comparado con las grandes y medianas empresas. En otras palabras, las personas participantes del estudio demostraron dificultad en poder distinguir los emprendimientos de las micro y pequeñas empresas.

### > IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA

Las personas que participaron en los grupos focales destacaban de manera constante que las posibilidades de relación con los emprendimientos estaban orientadas en satisfacer necesidades específicas de bajo costo, pero con un impacto simbólico importante.

Este simbolismo reflejado en las expresiones de celebraciones (agasajos conmemorativos); demostraciones físicas del producto estrella de la empresa o su visualización simplificada (como peluches); mejoras de la presentación del local (trabajos cerámicos); prestaciones para los empleados (uniformes o transporte); son entendidas como un producto directo de las posibilidades de las empresas para beneficiar a sus colaboradores o reflejar su marca entre el público interno y externo.

**Las posibilidades de relación con los emprendimientos estaban orientadas en satisfacer necesidades específicas de bajo costo, pero con un impacto simbólico importante.**

Las/os participantes convergen en que los alimentos pueden ser uno de los productos que principalmente aporten los emprendimientos a sus compañías, en formato de comedores empresariales o servicio para eventos y reuniones. Destacan también aspectos que tienen que ver con transporte de personal y servicios de mensajería y entrega, ya que prefieren pagar un servicio externo. Los suministros de oficina son otra necesidad percibida para las empresas, como productos de café y té locales o productos de limpieza que se necesitan constantemente. Asimismo, señalan que la confección de uniformes tiene alto potencial. Otros servicios incluyen el mantenimiento y reparación de equipo, fontanería, mantenimiento de aire acondicionado, carpintería y otros servicios técnico-manuales.

Con base en lo anterior, se revela que las grandes y medianas empresas ven a los pequeños emprendimientos principalmente como proveedores de servicios auxiliares o secundarios, en lugar de ser integrantes fundamentales de su cadena de suministro principal. También, las grandes empresas ven a los pequeños emprendimientos como una excelente opción para necesidades más puntuales, o donde se valoran los atributos únicos que los emprendimientos pueden ofrecer, como alimentos frescos y locales, productos artesanales y servicios de proximidad.

### > ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DE LOS EMPRENDIMIENTOS

Las empresas consideran que uno de los mayores retos de los emprendimientos es que estos tengan la capacidad para suplir en el mercado la demanda de su producto o servicio.

  
“No, no hemos contratado microempresas porque nuestro proceso de proveedores es bien riguroso y estricto, pero para otras actividades sí, más que todo de actividades de celebraciones como el día de la madre”.

– *Informante de grupo focal*

  
“En nuestro caso podemos mencionar que sí hemos trabajado con pequeños emprendimientos o personas que se dedican al mantenimiento o instalación de pisos cerámicos”.

– *Informante de grupo focal*

Un ejemplo sería de una vez que trabajamos con un emprendimiento de peluches en San Salvador, nosotros mandamos hacer la “garrafita” [sic] o botellín; esos productos fueron elaborados por un emprendimiento directo de ellos”.

- *Informante de grupo focal*

Otro aspecto que sería determinante para no trabajar con los emprendedores es que el producto o servicio que se busque esté regulado por diversas instituciones o por mecanismos internos o externos. Tal es así que en las empresas donde existen obligaciones por temas de acreditación, regulaciones como las ISO o que tengan productos o servicios para exportación deban ser más rigurosos con sus proveedores.

“Nosotros vendemos a nivel Centroamérica principalmente a las diferentes plantas”.

- *Informante de grupo focal*

“La directriz viene de la casa matriz y sí hay un proceso bastante delicado en ese sentido”.

- *Informante de grupo focal*

“El tema de las calificaciones de los proveedores, es largo, ya que les piden bastantes requisitos, un montón de cosas de certificar, temas de ISO y otras políticas”.

- *Informante de grupo focal*

Al considerar las respuestas al cuestionamiento sobre la capacidad de los micro o pequeños emprendimientos para ofrecer servicios y productos de calidad, se evidencia una postura generalmente ambivalente. Mientras que hay una apreciación por la eficiencia y calidad de algunos emprendimientos, también se expresa preocupación por los altos costos y limitaciones, especialmente en relación con el cumplimiento de las regulaciones y estándares de calidad. Se resalta el desafío que enfrentan los emprendimientos al tratar de mantener costos bajos mientras ofrecen productos de alta calidad. Señala que esta situación a menudo obliga a los emprendimientos a asumir márgenes de rentabilidad menores, lo cual puede dificultar su competitividad frente a las grandes marcas.

Este punto de vista sugiere que los costos asociados a la formalización y regulación pueden desincentivar a los más pequeños a cumplir con ciertas normativas (Boeri & van Ours, 2008). Es posible que los emprendedores vean las exigencias regulatorias y los costos de formalización como barreras para la entrada en ciertos mercados o como un desincentivo para la expansión. De acuerdo con lo anterior, podrían preferir mantener sus empresas en un estado “informal” o de menor tamaño para evitar estos costos (Levy, S., 2008). El Banco Mundial (2021) subraya que los emprendimientos a menudo luchan por acceder a mercados más amplios y competir con el sector formal, pero no siempre lo logran debido a sus limitaciones de tamaño y capacidad.

Los microempresarios juegan un papel crucial, ofreciendo una variedad creativa de opciones. De acuerdo con uno de los participantes de los grupos focales, aumentó la necesidad de contratar productos y servicios de emprendedores con la llegada de la pandemia. Sin embargo, advierte sobre los riesgos de trabajar con nuevos proveedores debido a la incertidumbre en la calidad y la entrega.

“Aunque estos servicios son muy útiles, la calidad era a menudo irregular y había problemas con la entrega, lo que a veces dejaba a la empresa en una mala posición”.

- *Informante de grupo focal*

Asimismo, los participantes destacaron los desafíos que pueden enfrentar las/os emprendedoras, especialmente en términos de acceso a materiales de alta calidad con pocos volúmenes. Un participante de grupo focal proporcionó un ejemplo en la producción de uniformes. Mientras que una empresa más grande puede obtener camisas de alta calidad y asequibles de un proveedor de marca conocida y confiable, un emprendedor puede tener dificultades para producir “camisas tipo polo” de calidad comparable. A pesar de recibir especificaciones detalladas sobre el tipo de tela requerida, lo producido por el emprendedor difícilmente superaría lo que la fábrica de gran tamaño puede ofrecer.



**Si bien se realiza la importancia de apoyar al sector informal, las empresas tienen la responsabilidad de cumplir con estándares, lo que puede limitar su capacidad para colaborar con emprendedores.**

### > OPORTUNIDADES DE VINCULACIÓN CON EMPRENDIMIENTOS

Las personas participantes de los grupos focales ven potencial en hacer alianzas con emprendimientos, pero quedó expuesto a su vez que, si la empresa decidiera establecer relaciones comerciales con emprendedores, habría algunas preocupaciones que considerar como las que se describen en el siguiente diagrama de Ishikawa:

Diagrama 1. Ishikawa aplicado a los grupos focales



A partir del análisis del diagrama Ishikawa, se entiende que los emprendimientos no solo pueden llegar a requerir apalancamiento financiero, sino también apoyo orientado a estructurar mejor sus procesos para que sepan responder a demandas más exigentes. Otro desafío de vincularse con pequeños emprendimientos es la liquidez, debido a que los procedimientos de pago de las empresas pueden demorar meses.

# CAPÍTULO 7. NORMATIVA Y CALIDAD

## > ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS



El factor más crítico entorno a la valoración de establecer una relación comercial con un emprendimiento es **la calidad** y con ello, otros recursos como **tiempos de respuesta y entrega, volumen de producción, precios y formato de entrega.**

La calidad se entiende como las características y atributos de un producto o servicio que determinan su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Por su parte, el cumplimiento de requisitos implica satisfacer las especificaciones, normas o expectativas establecidas por cada cliente, la industria o las regulaciones a las que está sujeta la empresa.



“El producto que nosotros manejamos está regulado, entonces también los insumos que utilizamos tienen que estar bajo un estándar de calidad”.

– *Informante de grupo focal*



“Nosotros sí hemos trabajado con micro o pequeños empresarios con la confección de uniformes, zapatos de seguridad industrial... La verdad que hay algunas condiciones que se tienen que cumplir, tenemos algún régimen de contratación, si podemos verlo así, donde hay algunos puntos acordados y penalidades de no cumplirse y ha sido muy buena, la verdad se ha llegado a cumplir los tiempos de entrega y la calidad de producto que necesitamos”.

– *Informante de grupo focal*

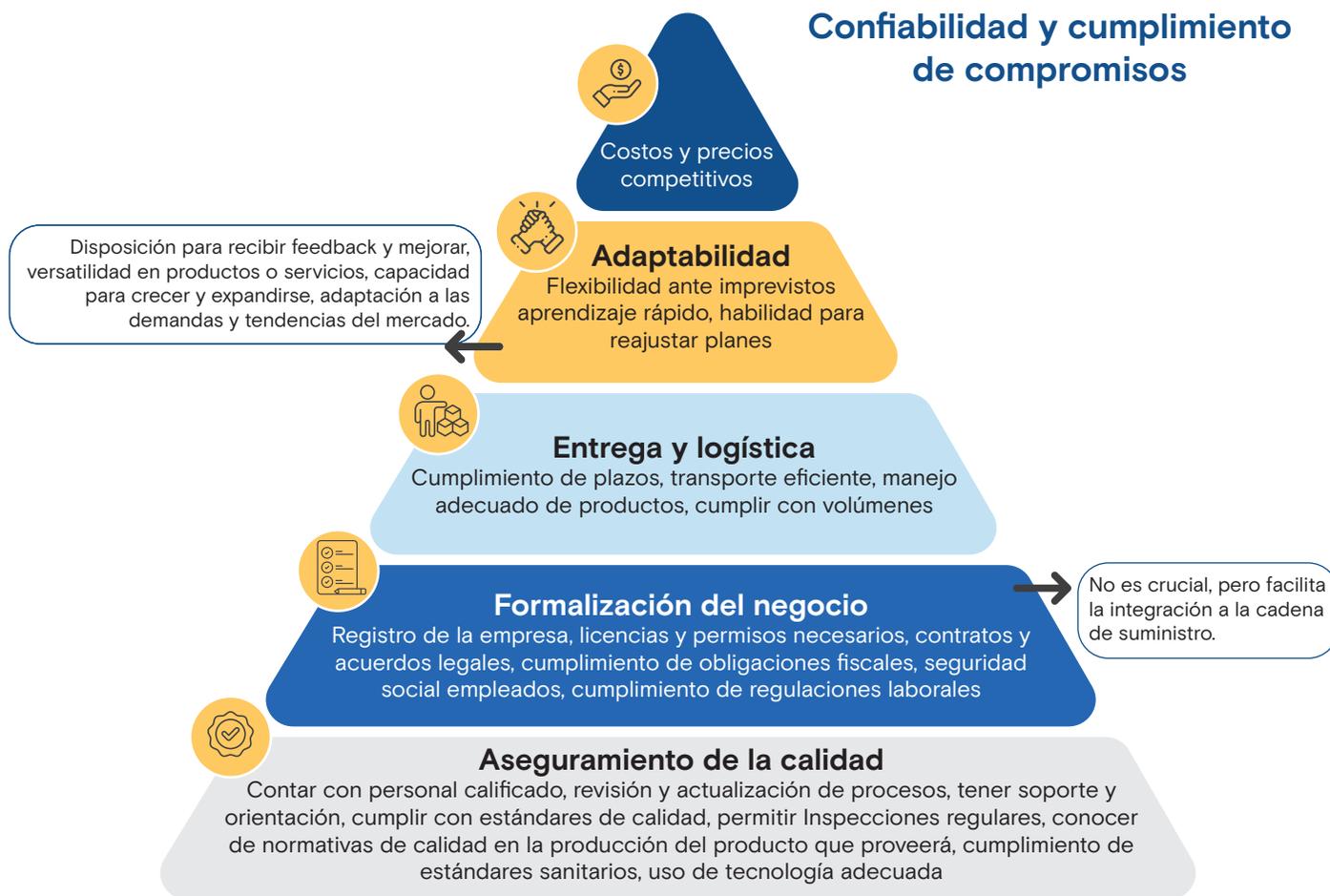
La calidad y el cumplimiento de requisitos no se limitan únicamente a los productos o servicios per se, también se extienden a otros aspectos de la empresa, como la atención al cliente, la comunicación y la transparencia. Tratar con emprendimientos implicaría un trabajo extra para las empresas, especialmente por la incertidumbre de la posible incapacidad en cumplir con las exigencias demandadas.

Las/os participantes de los grupos focales expresaron también acerca de los servicios y productos ofrecidos por los micro o pequeños emprendimientos, que en ocasiones no cumplen con requisitos básicos. Sin embargo, enfatiza que los proveedores podrían superar estos desafíos invirtiendo en procesos de calidad. En este sentido, destacan que las compañías que representan están comprometidas a ofrecer productos de alta calidad, lo que implica que sus proveedores deben cumplir con altos estándares para satisfacer las expectativas de la empresa y sus clientes.

Existen discursos yuxtapuestos, por un lado, se pide y exige calidad, pero **también se destaca la importancia de flexibilizar los requisitos para los micro y pequeños emprendimientos.**

Se entiende que la complejidad y el costo de cumplir con todos los requisitos pueden ser demasiados para un emprendimiento, por lo que se hace necesario buscar un equilibrio entre el aseguramiento de la calidad y la facilitación del acceso a las oportunidades de mercado.

Imagen 1. Requisitos claves esperados de los emprendimientos



Los participantes coinciden en la importancia de la confiabilidad del proveedor en términos de cumplir con los plazos de entrega y las especificaciones del producto. También se mencionó la necesidad de que los emprendimientos tengan sus asuntos fiscales y legales en orden. Si bien es cierto, varias de las empresas participantes hacen uso del recurso de “Sujeto excluido”, no se prefiere esa modalidad de pago.

El manejo eficiente de la logística, incluyendo la entrega a tiempo y el transporte adecuado, también es un tema recurrente en las respuestas.

## > ESTABLECIMIENTO DE UNA RELACIÓN COMERCIAL CON EMPRENDIMIENTOS

Las relaciones entre las empresas con los emprendimientos **se observan como una oportunidad donde la empresa puede obtener mejores beneficios.**

“También se ha tenido experiencia con emprendimientos, donde hemos encontrado los insumos a un precio competitivo en relación con otras empresas más fuertes.”

– Informante de grupo focal

Ontológicamente, la relación exitosa también podría entenderse atendiendo las siguientes ideas base:



La gran y mediana empresa pueden tener acceso a productos únicos y especializados.



El emprendedor puede estar más disponible y tener mayor flexibilidad y capacidad de adaptación.

Se está apoyando el desarrollo económico local y el fomento del empleo.

Se evidencia responsabilidad social de parte de la empresa contratante.

Puede existir colaboración y crecimiento mutuo.

A partir de las respuestas proporcionadas se identificaron algunos factores clave que las empresas consideran al momento de evaluar si establecer una vinculación con un emprendimiento. Se exponen en el siguiente diagrama de Ishikawa:

Diagrama 2. Factores clave al considerar establecer una relación comercial con un emprendimiento



## > ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN EXITOSAS

La vinculación entre empresas y emprendimientos es fundamental para fomentar el crecimiento económico y la innovación empresarial. En este contexto, una estrategia de vinculación efectiva se basa en el aprovechamiento del capital humano: la colaboración y el intercambio de conocimientos, habilidades y experiencias entre ambas partes.

La probabilidad de vinculación se refiere a la posibilidad de que los micro y pequeños emprendimientos establezcan relaciones exitosas con empresas más grandes la cadena de valor de cada una. Puede ir desde convertirse en proveedores hasta formar alianzas estratégicas. Esta se ve afectada por varios factores y tiene un impacto significativo en el éxito y la sostenibilidad de los emprendimientos.

### Factores internos

Calidad y competitividad de los productos o servicios ofrecidos

Innovación y creatividad

Capacidad de adaptarse y mejorar continuamente

Cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales

### Factores externos

Condiciones del mercado

Políticas y regulaciones del gobierno

Necesidades y expectativas de las empresas con las que los emprendimientos buscan vincularse

A través de estas vinculaciones, tanto empresas como emprendimientos podrían acceder a nuevos mercados, adquirir nuevos conocimientos y habilidades, y mejorar su visibilidad y reputación. Los ejemplos presentados en el grupo de discusión ilustraron cómo una vinculación exitosa resulta en un aumento de las ventas y en el crecimiento del negocio. Sin embargo, destacaron también que esto puede presentar sus propios desafíos y riesgos.

### Se destacan tres aspectos clave que surgieron de las discusiones

1

Los emprendimientos exitosos demostraron una notable capacidad para adaptarse a situaciones adversas, como la pandemia por COVID-19, algunos hasta crecieron durante la crisis. Esta flexibilidad y adaptabilidad son valiosas en el proceso de vinculación con las cadenas de valor.

La creatividad y la innovación. Esto se evidenció a través de diferentes ejemplos de cómo algunos emprendimientos crearon productos a la medida y al ingenio del solicitante. La creatividad también se refiere a la capacidad de ofrecer soluciones nuevas y atractivas a problemas comunes.

2

3

La formalidad y el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales son factores cruciales para la legitimidad y viabilidad a largo plazo de los emprendimientos. Las empresas grandes y multinacionales requieren que los emprendimientos estén en regla para poder establecer relaciones comerciales con ellos.

Un punto importante mencionado por los participantes es que los emprendedores deben estar dispuestos a salir de su zona de confort y buscar oportunidades más allá de su entorno inmediato, incluyendo el acercamiento a las grandes y medianas empresas. Esta percepción está basada en una combinación de experiencias personales y observaciones de los comportamientos de los emprendedores. Dichos elementos pueden ser mejorados y cultivados por los emprendimientos con el objetivo de aumentar sus posibilidades de éxito y crecimiento.

# CAPÍTULO 8. OPORTUNIDADES DE COLABORACIÓN

## > ROL DE LAS EMPRESAS EN LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Las empresas grandes y medianas desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico local y regional con sus operaciones habituales. Este rol proviene de su capacidad para influir en la economía a través de la generación de empleo, la inversión en infraestructura y la producción de bienes y servicios.

El rol específico de las empresas grandes y medianas en la colaboración con micro y pequeños emprendimientos varía dependiendo de la naturaleza de cada empresa y el contexto económico y regional en el que operan.

**Al vincularse con micro y pequeños emprendimientos, las empresas contribuyen a su crecimiento y desarrollo, lo que a su vez tiene un impacto positivo en su contexto, al proporcionarles un flujo de ingresos aunado a la contribución a su estabilidad y crecimiento.**

### Dentro de esos roles están:



Las grandes empresas podrían proporcionar a los emprendimientos oportunidades de negocio al utilizarlas como proveedores o distribuidores.

Las compañías de mayor tamaño logran proporcionar mentoría y formación a los pequeños y microemprendimientos para ayudarles a desarrollar habilidades y capacidades empresariales.



Las grandes empresas promueven la innovación y el emprendimiento al apoyarlos a través de programas de incubación y aceleración.

### Perspectivas del rol:

Existe un reconocimiento del poder y la influencia de las empresas más grandes, en el desarrollo de los micro y pequeños emprendimientos. Se enfatizó su rol en la validación y promoción de estos.

Al vincularse con micro o pequeñas empresas, las grandes empresas pueden, como sugirió una de las personas participantes, aumentar la visibilidad de los emprendimientos y mejorar su imagen en el mercado, un concepto que *Porter y Kramer (2011)* denominaron “valor compartido”.

### Valor compartido

Políticas y prácticas corporativas que mejoran la competitividad de una empresa y, al mismo tiempo, el avance social y condiciones económicas de las comunidades en las que opera

- (*Porter & Kramer, 2011*)

Las empresas más grandes pueden ofrecer apoyo y desarrollo a los comercios más pequeños, lo que a su vez puede ayudar a superar algunos de los desafíos asociados con la integración en las cadenas de valor. Esto también puede fortalecer las alianzas y relaciones colaborativas, aumentando el poder y la influencia de ambas partes.

Las personas participantes expresaron algunos retos y obstáculos que enfrentan los micro y pequeños emprendimientos al intentar vincularse con grandes empresas:

- Necesidad de cumplir con requisitos y estándares
- Falta de transparencia y retroalimentación
- Miedo al riesgo de colaborar con empresas más pequeñas y menos establecidas

### Identidades:

La construcción de identidades en un entorno de negocios implica la forma en que los participantes se perciben a sí mismos y cómo se presentan a los demás. En el caso de los participantes de este estudio, es evidente que su identidad se está formando en torno a la idea de facilitadores y colaboradores de los emprendimientos.

Otros participantes muestran una identidad pragmática y adaptable. Al trabajar con empresas que no están formalmente constituidas, han encontrado formas de colaborar efectivamente con ellas, como con la emisión de facturas de sujeto excluido. Esta disposición a encontrar soluciones prácticas y adaptables a problemas potenciales muestra un enfoque centrado en la colaboración y la eficacia.

Subrayan la importancia de la responsabilidad y la puntualidad en las entregas. Su identidad profesional parece estar vinculada a la confianza y la fiabilidad. Esto sugiere un enfoque que valora la profesionalidad y la capacidad de cumplir con los compromisos establecidos.

Aunque siempre existen aquellos que resaltan los riesgos y la incertidumbre de trabajar con pequeños emprendimientos, especialmente aquellos que nunca han tenido esta experiencia de colaboración. Otros, a pesar de haber tenido experiencias positivas en general, son conscientes de los problemas que pueden surgir y esta identidad revela a alguien que es consciente de los riesgos, pero está dispuesto a aceptarlos en nombre de la colaboración y la oportunidad.

## > INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS

De acuerdo con los participantes, **la innovación y el desarrollo es un aspecto fundamental para el crecimiento y la supervivencia de toda empresa en un entorno competitivo.**

Esto implica no solo la creación de nuevos productos o servicios, también señalan la mejora y adaptación de los ya existentes para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

Uno de los métodos para innovar es la colaboración con micro y pequeños emprendimientos. Estos a menudo tienen ideas frescas, enfoques innovadores y perspectivas de hacer las cosas de forma diferente y eficiente, pero carecen de los recursos o la experiencia necesarios para llevar sus ideas al mercado. Otra opción es la colaboración directa en el desarrollo de nuevos productos o servicios.

**Las empresas tienen mecanismos para fomentar la innovación y el desarrollo de nuevos productos o servicios en colaboración con micros y pequeños emprendimientos.** Sin embargo, es posible que no cuenten con un procedimiento formalizado y estructurado para tales propósitos, por lo que sería beneficioso para el fomento de la innovación, **formalizar y estructurar estos procesos para mejorar su eficacia y eficiencia.**

En general, se destaca el valor intrínseco del emprendimiento. Se reconoce y se aprecia el espíritu empresarial, la innovación y la dedicación que implica iniciar y mantener un pequeño negocio. Existe una representación social positiva de los emprendedores como individuos valiosos y contribuyentes a la economía y la sociedad.

En cuanto al emprendimiento, aunque la tasa de emprendimiento es alta en la región, la mayoría de las empresas son pequeñas y no innovadoras (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014).

## > CREACIÓN DE CAPACIDADES EN LOS MICRO Y PEQUEÑOS EMPRENDIMIENTOS

Los procesos de formación para emprender, además de brindar insumos básicos para operar más eficientemente, pueden estar catalogados también como aquellos que les dan las herramientas de información técnica para el desempeño de manera independiente o que los certifica como recurso humano para el desarrollo de actividades concretas, por ejemplo, el ser una persona con formación especial para ejecutar actividades con electricidad o de panadería, debe ser fortalecido.

**Las empresas deberán de reconocer esta formación técnica como parte de las acreditaciones que se vinculan con la calidad de los servicios que el proveedor ofrece.**

Los participantes de grupos focales manifestaron la idea de que las empresas pueden y deben contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los micro y pequeños emprendimientos con los que trabajan. Se sugirieron varias estrategias para lograrlo:



Otro tema importante que surgió fue la necesidad de alianzas y colaboración. Los participantes sugirieron formar alianzas entre las grandes empresas y los emprendimientos, e incluso establecer redes entre los emprendimientos mismos, para compartir recursos, conocimientos y oportunidades.

Estas observaciones coinciden con las teorías de Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005), que sostienen que las empresas se benefician al integrarse en redes de producción y distribución globales y colaborar con otras empresas en su cadena de valor. **Las alianzas y la colaboración permiten a las empresas y emprendimientos compartir riesgos, acceder a nuevos mercados y oportunidades, y aprender de las mejores prácticas de cada uno.**

# CAPÍTULO 9. DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

## > ESTRATEGIAS PARA LA SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO DE LA VINCULACIÓN

En los grupos focales, se abordaron tres temas sobre los factores necesarios para que una empresa establezca relaciones sostenibles a largo plazo con los emprendimientos:

### 1. Constancia y calidad

El emprendimiento necesita ser un proveedor constante que ofrezca un producto o servicio que siempre se va a necesitar o que cuando se necesite, su calidad sea la misma en todas las ocasiones.

### 2. Experiencia y adaptabilidad

Los emprendimientos deben demostrar su experiencia y capacidad para adaptarse a los cambios. La validación de la experiencia previa y la adaptabilidad al cambio son factores importantes para convencer a las empresas de establecer relaciones a largo plazo.

### 3. Relaciones

A medida que los emprendimientos establecen y mantienen relaciones con las empresas, logran abrir nuevas oportunidades. La vinculación es un proceso dinámico que requiere colaboración entre ambas partes.

## > ANÁLISIS DE OBSTÁCULOS Y DESAFÍOS

Los participantes convergen en cuatro temas principales en cuanto a los obstáculos y desafíos en las posibilidades de vinculación:

1

### Fluctuación de precios

Las variaciones constantes en el precio de los insumos y materias primas dificultan la posibilidad de mantener un precio fijo para los productos o servicios. Esto no solo afecta la estabilidad de sus precios, sino la viabilidad y sostenibilidad del emprendimiento.

2

### Estandarización y constancia de criterios

Mantener una calidad constante, especialmente en un contexto de altos costos, es un desafío importante. Para los emprendimientos, mantener la misma calidad mientras se enfrentan a limitantes de costos puede resultar complicado.

3

### Innovación

Los emprendimientos no solo deben producir productos o servicios de calidad, sino que también deben estar constantemente innovando para mantenerse competitivos y atractivos para las empresas.

4

### Visibilidad

Los negocios pueden existir y tener un inventario atractivo, pero no son conocidos por las empresas. Uno de los participantes mencionó la ausencia de un catálogo o página que recopile a todos los emprendimientos con sus productos y servicios.

## > ACCESO A FINANCIAMIENTO Y RECURSOS

Las respuestas de los participantes sugieren varias formas en las que las empresas pueden ayudar a mejorar el acceso de los emprendimientos a financiamiento y recursos. A partir de estos comentarios, se identifican tres temas clave:

### Impulso de la Marca

Las empresas podrían respaldar a los emprendimientos al asociarse con ellos en eventos o ferias y al consumir sus productos o servicios. Este respaldo proporciona credibilidad y visibilidad a los emprendimientos, lo cual puede abrirles nuevas oportunidades de financiación y de mercado.

Las empresas sugirieron la creación de una plataforma en línea (similar a un *marketplace*) donde los emprendimientos muestren sus productos y servicios. Dicha plataforma, respaldada por organizaciones confiables, podría actuar como un catálogo de confianza, eliminando la incertidumbre que a veces puede asociarse a trabajar con micro y pequeños emprendimientos.

### Plataformas de Emprendimiento

### Publicidad y Visibilidad

Los participantes también mencionaron la necesidad de aumentar la visibilidad de los emprendimientos para poder conocer qué es lo que cada uno tiene para ofrecer.

# CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## > CONCLUSIONES

### **Demanda Laboral**

Desde una perspectiva económica, se anticipa un incremento en las operaciones de las empresas participantes del estudio en el próximo año, lo que representa una oportunidad para la creación de alianzas estratégicas.

Se espera que se generen hasta **4,116 plazas operativas a 12 meses, principalmente en:**

-  Producción y manufactura
-  Logística y transporte
-  Ventas y servicio al cliente
-  Áreas técnicas y mecánicas

Los principales puestos de trabajo demandados para los próximos 12 meses por las empresas participantes del estudio se concentran en las siguientes áreas:



#### **Producción y Manufactura**

Asistente de producción

Audidores de calidad

Auxiliar de mezclado

Auxiliares de maquinaria

Auxiliares de planta

Operadores de estampado de tela



#### **Logística y Transporte**

Auxiliar de logística

Auxiliares de transporte

Cargadores

Despachadores

Montacargas

Motoristas



#### **Técnicos y Mecánicos**

Auxiliares Eléctricos

Mecánico automotriz

Técnico electricista

Técnicos de campo

Técnicos de limpieza de equipos

Técnicos de planta externa



#### **Venta y Servicio al Cliente**

Asesores de tiendas

Colocadores

Ejecutivos comerciales

Meseros/as

Promotores

Representante de ventas

De igual forma, las empresas brindan diversas capacitaciones a su personal, lo que representa una oportunidad para el desarrollo de programas de formación que satisfagan las necesidades específicas de las empresas y, al mismo tiempo, proporcionen a los individuos las habilidades necesarias para tener éxito en el mercado laboral.

La capacitación brindada por las empresas se concentra en áreas técnicas como uso de hojas de cálculo y otros paquetes de Microsoft Office; buenas prácticas de manufactura; manipulación de alimentos; y finanzas; así como habilidades blandas como liderazgo, servicio al cliente y trabajo en equipo. Sin embargo, hay otras áreas que las empresas no cubren con sus capacitaciones y que son deseables en su personal.

## Tipos de capacitación brindada

- Excel (Paquetes de Microsoft Office)
- Seguridad industrial
- Electricidad
- Inglés
- Liderazgo
- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Administración del tiempo

## Necesidades de formación técnico vocacional no cubierta por las empresas

- Habilidades técnicas específicas
- Mantenimiento y operación de maquinaria
- Tecnología de la información y datos
- Habilidades blandas

## Habilidades blandas más requeridas

- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Comunicación efectiva

Además, los programas de apoyo para la población joven son esenciales para fomentar el desarrollo de estas habilidades desde una edad más temprana. Los apoyos actuales que brindan las empresas son diferentes para la población joven que ya está contratada versus la población que desea insertarse laboralmente.

## Programas y/o acciones de apoyo a la Juventud

### Jóvenes aún NO insertados laboralmente a una empresa

Programas de prácticas y pasantías	94%
Programas de formación y capacitación técnica	32%
Programas de becas y/o ayudas para estudios	16%
Programas de mentoría y tutoría	8%

### Jóvenes SÍ insertados laboralmente a una empresa

Programas de formación y capacitación técnica	92%
Programas de becas y/o ayudas para estudios	34%
Programas de mentoría y tutoría	30%
Planes de carrera/promoción interna	14%

## Emprendimiento

Los principales productos y servicios con potencial de demanda a emprendimientos son:

- Alimentación (para capacitaciones, eventos, reuniones y cafeterías empresariales)
- Textil (confección de uniformes)
- Decoración y promocionales (banners, impresiones, gafetes y otros)
- Mantenimiento y reparación (a/c, reparaciones menores y otros)

Las empresas encuentran diversos beneficios de realizar alianzas con micro y pequeños emprendimientos, incluyendo la reducción de costos, el fortalecimiento de la imagen de la empresa y el acceso a nuevos mercados y oportunidades de negocio.

## Las principales estrategias propuestas para la sostenibilidad a largo plazo de la vinculación empresa-emprendimiento son:



- Acuerdos claros y justos para ambas partes
- Establecimiento de sistema de evaluación y seguimiento de la calidad y desempeño de los emprendimientos
- Desarrollo de programas de capacitación y formación técnica para los emprendedores

Se destaca también en relación con la vinculación lo siguiente:

- Las empresas participantes en el estudio no hacen diferenciación significativa entre los emprendimientos y las MYPES.
- Las/os emprendedores se deben destacar como luchadores por vocación o por vinculación con el contexto, más que como el “negocio” por necesidad.
- Es importante que MYPES estén legalizadas y formalizadas, pero no es estrictamente necesario.
- Hay ausencia de bases de datos para la selección y contratación de emprendimientos.

### Las empresas grandes ven a los pequeños emprendimientos no como competidores, sino como colaboradores

La mayoría de las empresas participantes ya han sido compradores de los servicios o productos de micros y/o pequeños emprendimientos. Quienes ya han tenido experiencias previas, exteriorizan la intención de continuar o incluso establecer nuevas alianzas en el corto plazo (próximos 12 meses).

Se observa entre las empresas la formación de identidades en torno a la idea de facilitadores y colaboradores de los emprendimientos. Esta es una representación social que refleja una visión inclusiva y cooperativa de los negocios, donde las grandes empresas y los pequeños emprendimientos pueden trabajar juntos en beneficio mutuo.

Los desafíos y oportunidades identificados son variados, destacando las dificultades de acceso a financiamiento y recursos, que pueden limitar la capacidad de los micro y pequeños emprendimientos para crecer, desarrollarse y mantenerse vigentes en el tiempo.

## > RECOMENDACIONES

### Estrategia orientada a mejorar la empleabilidad de la población:

- **Eje 1: Inscripción.** Promoción y difusión para el registro de solicitantes de empleo, donde se capte información para efectuar diagnósticos e identificar la situación actual de quienes aspiran a un empleo en términos de conocimientos, competencias y habilidades.
- **Eje 2: Orientación y capacitación del solicitante.** Proporcionar asesoramiento y orientación a solicitantes que requieran apoyo en su búsqueda de empleo. Una vez detectadas las brechas en sus competencias y habilidades, procurar una capacitación en esos temas.
- **Eje 3: Enfoque en preparación.** Se preparan a las personas solicitantes interesadas en su proceso de empleabilidad o de emprendimiento, previa orientación vocacional para desarrollar competencias y habilidades deseadas, incluyendo habilidades para la vida.
- **Eje 4: Intermediación laboral.** Crear vínculos con las empresas locales de los 16 municipios priorizados para informar sobre la disponibilidad de mano de obra. Mantener una comunicación fluida con el sector privado para recibir retroalimentación sobre el personal insertado y solicitar reportes de rendimiento.
- **Eje 5: Análisis del sector.** Actualizar estadísticas sobre los niveles de colocación laboral, desempleo, necesidades de capacitación y nivelación de los registrados en los 16 municipios de interés.

Esta estrategia encaja con la **Alianza Multisectorial: Ecosistema para la Empleabilidad**, que tiene la visión común con diversas organizaciones y sectores del país: crear una mejor versión de El Salvador a través de un trabajo colaborativo con el objetivo de contribuir al desarrollo de la fuerza laboral y mejorar habilidades en sectores económicos clave, abarcando políticas inclusivas, diversos grupos sociales y áreas geográficas del país, así como el aumento de los niveles de ingreso de la población en condición de vulnerabilidad en el país. Por eso, se recomienda **continuar acciones dentro del marco de la Alianza**.

### Estrategia de vinculación empresa – emprendimiento

Superar obstáculos como recursos limitados, capacidades y habilidades limitadas, barreras de comunicación, entre otros desafíos requiere un enfoque proactivo. Partiendo de lo anterior, para la vinculación futura de los emprendimientos con grandes y medianas empresas, es necesario:

1. Fomentar el networking y las relaciones tempranas.
2. Construir confianza y transparencia entre ambas partes.
3. Definir objetivos y expectativas claras.
4. Facilitar la transferencia de conocimientos y recursos.
5. Promover la colaboración y la sinergia.
6. Establecer canales de comunicación efectivos.
7. Promover la innovación y la flexibilidad.
8. Valorar la inclusión.
9. Evaluar y medir el progreso y los resultados.
10. Crear plataforma digital de emprendedores.

Otros puntos clave incluyen:

- **Eje 1: Desarrollo y expansión comercial.** Proporcionar a los emprendimientos oportunidades para ampliar su alcance y visibilidad a través de una herramienta donde puedan presentar sus productos y servicios a las empresas más grandes de El Salvador y, potencialmente, a la población general en un futuro. También, se deben generar espacios de intercambio de ideas o de soluciones a problemas entre emprendimientos y empresas.
- **Eje 2: Formación y mentoría.** Para ayudar a los emprendimientos a crecer y certificarse en procesos, calidad, inocuidad, y otros, se debe desarrollar un programa de formación continua o aliarse con los ya existentes centros de formación profesional que atiendan las temáticas requeridas actualmente por las empresas.
- **Eje 3: Acceso al financiamiento.** Se debe facilitar a los emprendimientos el acceso a financiación por medio de alianzas con el sector financiero del país. Este financiamiento debe ser utilizado para la realización de mejoras al producto o servicio, profesionalizar al personal a partir de la tecnificación, compra de equipos, realizar campañas comerciales, entre otras. En este punto, es importante brindar nociones de gestión financiera.
- **Eje 4: Consolidación de plataforma en línea.** Las grandes empresas se beneficiarán de explorar y acceder a una variedad de productos y servicios innovadores. Más adelante se proporciona un prototipo de una plataforma tipo *Marketplace* denominada “Bridge” (para efectos de la recomendación) que proporcionaría un medio eficaz para descubrir nuevas soluciones y oportunidades de negocio. Para los emprendimientos, sería una herramienta de promoción y divulgación de productos y servicios, y consolidación de negocios.
- **Eje 5: Alianzas estratégicas.** Se debe establecer alianzas con diferentes actores, como cámaras de comercio, universidades, gobiernos locales, centros de formación técnica y expertos en comercio digital. Estas alianzas fortalecerán el ecosistema de apoyo para los emprendimientos y proporcionarán recursos y conocimientos adicionales que contribuirán al éxito de esta iniciativa.
- **Eje 6: Evaluación y retroalimentación.** Es necesario recoger y analizar datos relacionados con el desempeño de los emprendimientos y la efectividad de los programas de formación y mentoría. La retroalimentación de las empresas y emprendimientos también debe ser recogida y utilizada para informar mejoras y ajustes a la presente estrategia.

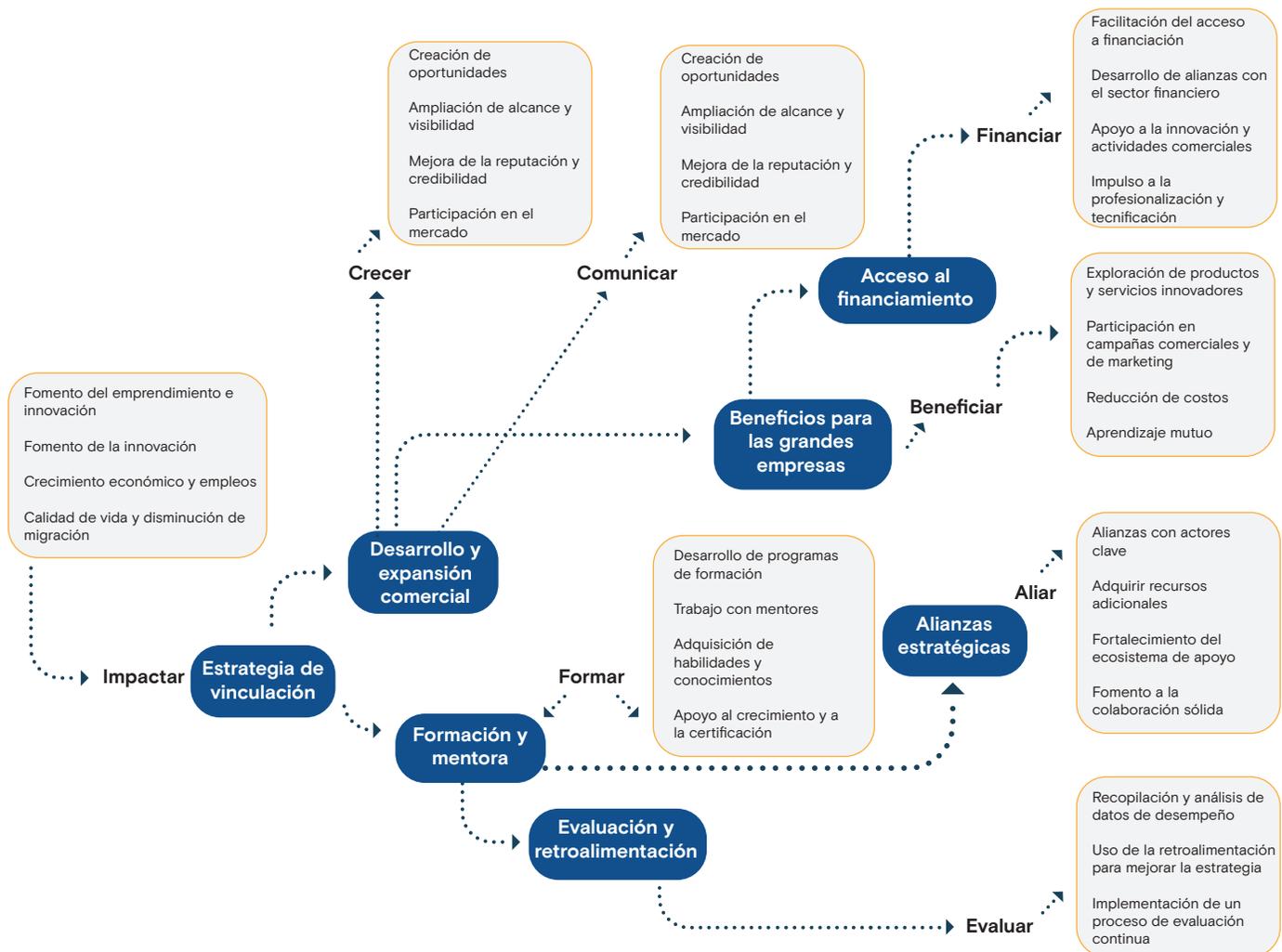
- **Eje 7: Comunicación y divulgación.** La comunicación efectiva es crucial para el éxito de la estrategia. Debe haber un compromiso de mantener informados a los emprendimientos y a las empresas asociadas a la plataforma acerca de las oportunidades disponibles, así como de promover sus logros y éxitos. La estrategia de comunicación también debe buscar sensibilizar al público en general sobre el valor y el potencial de los emprendimientos de El Salvador.

- **Eje 8: Impacto en la comunidad y sostenibilidad.** Finalmente, una de las metas de estas vinculaciones debe ser crear un impacto positivo en las comunidades y promover la sostenibilidad a largo plazo. Al apoyar a los emprendimientos, no sólo se fomenta el crecimiento económico y la innovación, sino que también se ayuda a crear empleos y a mejorar la calidad de vida, lo que puede disminuir las intenciones de migración.

La estrategia de vinculación entre emprendimientos y empresas propuesta debe tomarse como un marco flexible que se puede adaptar y evolucionar en función de las necesidades cambiantes de los emprendimientos y las dinámicas del mercado. Se subraya la necesidad de cambiar la mentalidad empresarial para percibir y aprovechar el potencial de los emprendimientos. Este cambio de mentalidad requiere un proceso de “culturización” que permita a las empresas ver a los emprendimientos como una oportunidad en lugar de un riesgo.

La decisión de abrir el Marketplace “Bridge” propuesto debe ir orientada a servir sólo a empresas en primera instancia y no al público en general, ya que el objetivo principal de la plataforma es efectivamente vincular a emprendimientos y empresas. Algunas ventajas de centrarse solo en las empresas incluyen que las grandes empresas tienen la capacidad de realizar pedidos a gran escala, lo que puede ofrecer un flujo de ingresos más sustancial para los emprendimientos en comparación con las ventas al consumidor individual; en segundo lugar, el establecimiento de relaciones comerciales con grandes empresas puede abrir puertas a alianzas estratégicas, como proyectos conjuntos de desarrollo de productos o programas de formación y mentoría.

Diagrama 3. Estrategia de vinculación y su potencial impacto en el crecimiento económico, creación de empleos, sostenibilidad, RSE y migración



Fuente: Diagrama elaborado con base en los resultados del presente estudio.

# BRIDGE



**Nota:** El término “Bridge” o “Puente” en español, denota una estructura que permite superar un obstáculo, generalmente un cuerpo de agua, un desnivel o un espacio vacío. Sin embargo, más allá de su significado literal, el término “Bridge” tiene connotaciones profundas en diferentes contextos. Desde un punto de vista connotativo, se asocia a menudo con la idea de conectar dos puntos, facilitar la comunicación, unir diferencias y permitir el paso o el tránsito. En este sentido, se utiliza frecuentemente como metáfora para representar la unión entre dos entidades separadas, ya sean personas, lugares, conceptos o, en el caso de la plataforma, empresas y emprendimientos.

1. Nota: El nombre “BRIDGE” para el Marketplace, es sólo para efectos ilustrativos.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados. (s.f.). *Capacitación y formación técnica y vocacional*. Recuperado de <https://www.acnur.org/que-hacemos/construyendo-mejores-futuros/educacion/educacion-terciaria/capacitacion-y-formacion>
- Banco Mundial. (2021). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance*. <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>.
- Boeri, T., & van Ours, J. (2008). *The Economics of Imperfect Labor Markets*. Princeton University Press.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe & Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2020). *Educación, juventud y trabajo: habilidades y competencias*. Naciones Unidas
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th edition). Pearson.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Foro Económico Mundial. (2023). *Informe sobre el futuro del empleo 2023*. Recuperado de: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023\\_News\\_Release\\_ES.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023_News_Release_ES.pdf)
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Gutiérrez, R., & Olazaran, M. (2016). Monográfico Formación profesional e innovación. *Revista Española de Sociología*, 25(3), 313-315.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Fundamentos de marketing* (11ª ed.). Prentice Hall
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S. & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación*. Banco Mundial.
- Levy, S. (2008). *Good Intentions, Bad Outcomes: Social Policy, Informality, and Economic Growth in Mexico*. Brookings Institution Press.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (2012). *Plan de acción Nacional de Empleo Juvenil 2012-2024*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ed\\_emp\\_msu/documents/genericdocument/wcms\\_231597.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ed_emp_msu/documents/genericdocument/wcms_231597.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2022). *Tendencias Mundiales del Empleo Juvenil 2022. Invertir en la transformación de futuros para los jóvenes*. Resumen Ejecutivo. Recuperado de [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/tendenciasjovenes\\_OIT2022.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/tendenciasjovenes_OIT2022.pdf)
- OIT. (2023). *OIT destaca el potencial de las tecnologías para impulsar la e-formalización en América Latina*. Recuperado de [http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_855184/lang--es/index.html](http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_855184/lang--es/index.html)
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Schneier, C. E., Shaw, D. G., & Beatty, R. W. (1991). Performance measurement and management: a tool for strategy execution. *Human Resource Management*, 30(3), 279-301.
- Singer, P. (2002). *Introdução à economia solidaria*. Fundação Perseu Abramo.
- Thompson, J. L. (2001). *Understanding corporate strategy*. Cengage Learning EMEA
- Terán-Yépez, E. & Guerrero-Mora, A. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista Espacios* 41(7), 7.

ANEXOS 

> **Anexo 1.** Distribución de empresas participantes en el estudio por zona geográfica

Empresas entrevistadas		
Municipio	Número de empresas	Porcentaje
San Salvador	14	28%
Antiguo Cuscatlán	6	12%
Santa Tecla	5	10%
Sonsonate	3	6%
Soyapango	3	6%
Colón	3	6%
Santa Ana	3	6%
San Miguel	3	6%
Apopa	2	4%
Ilopango	2	4%
La Unión	1	2%
Acajutla	1	2%
Metapán	1	2%
Ilobasco	1	2%
Zacatecoluca	1	2%
San Luis Talpa	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Empresas participantes de los grupos focales		
Zona	Número de empresas	Porcentaje
Central	7	44%
Occidental	5	31%
Oriental	4	25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Nota:** algunas de las empresas que participaron en los grupos focales, también fueron parte de las entrevistas

> **Anexo 2.** Distribución de empresas entrevistadas por sector productivo

Empresas entrevistadas		
Sector productivo	Número de empresas	Porcentaje
Alimentos y bebidas	14	28%
Textil y confección	8	16%
Manufactura	6	12%
Servicios y tecnología de la información	4	8%
Sector azucarero	4	8%
Sector de la construcción	3	6%
Plásticos y caucho	2	4%
Comercio	2	4%
Sector cafetalero	2	4%
Producción de energía	1	2%
Servicios y medios de comunicación	1	2%
Inmobiliaria	1	2%
Servicios	1	2%
Sector avícola	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Empresas participantes de los grupos focales		
Sector productivo	Número de empresas	Porcentaje
Alimentos y bebidas	5	31%
Servicios y tecnología de la información	4	25%
Sector avícola	2	13%
Comercio	2	13%
Sector azucarero	1	6%
Plásticos y caucho	1	6%
Producción de energía	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

> **Anexo 3.** Perfil de las nuevas plazas proyectadas a 12 meses con respecto al total



### Por sexo

Masculino **64.30%**

Femenino **35.70%**



### Por nivel de educación

Bachillerato **38.80%**

Mayor a bachillerato **17.90%**

Menor a bachillerato **43.30%**



### Por tipo de contratación

Contrato Completo **71.20%**

Contrato Temporal **28.80%**



### Por salario estimado

\$370 o menos **42.50%**

Entre \$371 a \$500 **43.80%**

Más de \$500 **13.80%**



### Por nivel de experiencia

Con experiencia **43.50%**

Sin experiencia **56.50%**



### Por tipo de plaza

Operativas **98.03%**

Administrativas **1.97%**



### Por Educación y experiencia

Menor de bachillerato y sin experiencia **53.3%**

Menor de bachillerato y con experiencia **4.3%**

Bachillerato o mayor y sin experiencia **31.6%**

Bachillerato o mayor y con experiencia **10.9%**

> **Anexo 4.** Número y porcentaje de puestos proyectados a 12 meses por municipalidad donde se ubica la casa matriz

Municipio	Número de personas proyectadas	Porcentaje
San Miguel	839	20.4%
San Salvador	752	18.3%
Santa Tecla	702	17.1%
Soyapango	570	13.8%
Antiguo Cuscatlán	356	8.6%
La Unión	250	6.1%
Sonsonate	166	4.0%
Colón	149	3.6%
Santa Ana	118	2.9%
Ilobasco	100	2.4%
Ilopango	57	1.4%
Apopa	50	1.2%
San Luis Talpa	7	0.2%
<b>Total</b>	<b>4,116</b>	<b>100%</b>

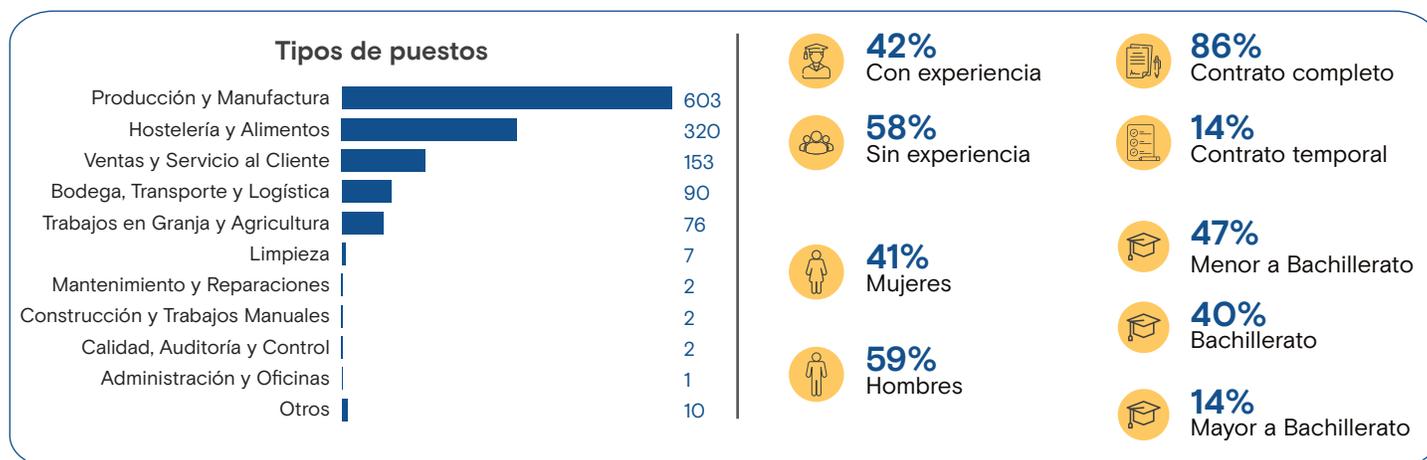
> **Anexo 5.** Habilidades requeridas en los puestos demandados por las empresas

Habilidades técnicas	
Habilidades	Porcentaje
Habilidades de Producción y Manufactura	65%
Habilidades de Bodega, Transporte y Logística	41%
Habilidades de Ventas y Servicio al Cliente	26%
Habilidades de Administración y Oficina	13%
Habilidades de Mantenimiento y Reparación	13%
Habilidades de Calidad, Auditoría y Control	11%
Habilidades de Construcción y Trabajo Manual	11%
Habilidades de Hostelería y Alimentos	9%
Habilidades de Limpieza	9%
Habilidades de Tecnología e Informática	4%
Habilidades de Granja y Agricultura	4%
Otras habilidades	4%

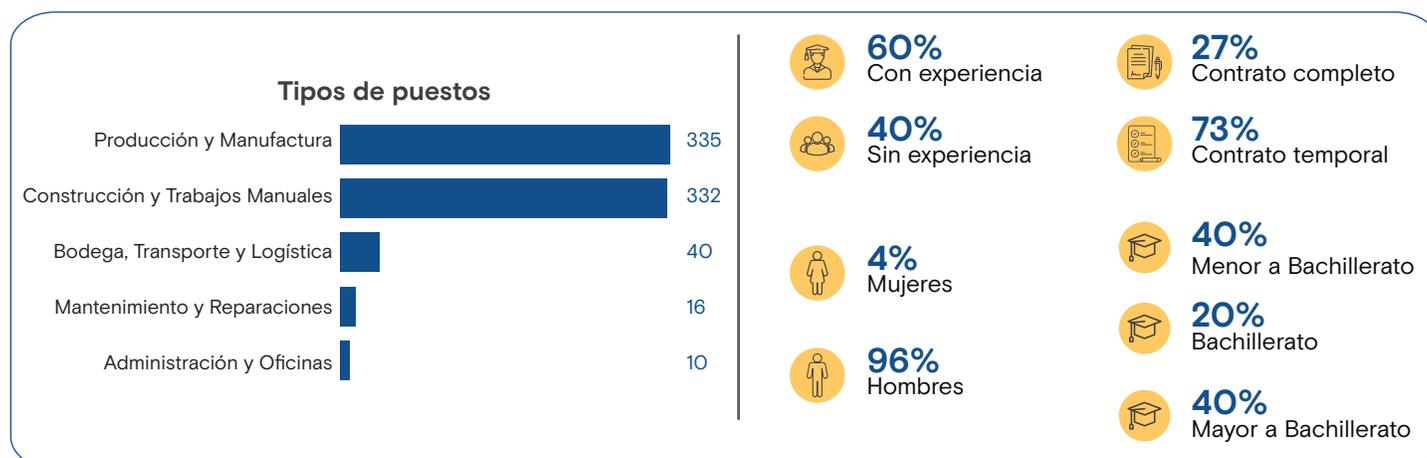
Habilidades blandas	
Habilidades	Porcentaje
Trabajo en equipo	93%
Compromiso	74%
Comunicación efectiva	69%
Adaptabilidad	57%
Resolución de problemas	55%
Gestión del tiempo	52%
Aprendizaje continuo	52%
Flexibilidad	41%
Creatividad	36%
Empatía	36%
Toma de decisiones	33%
Pensamiento crítico	19%

## > Anexo 6. Resumen por sector productivo

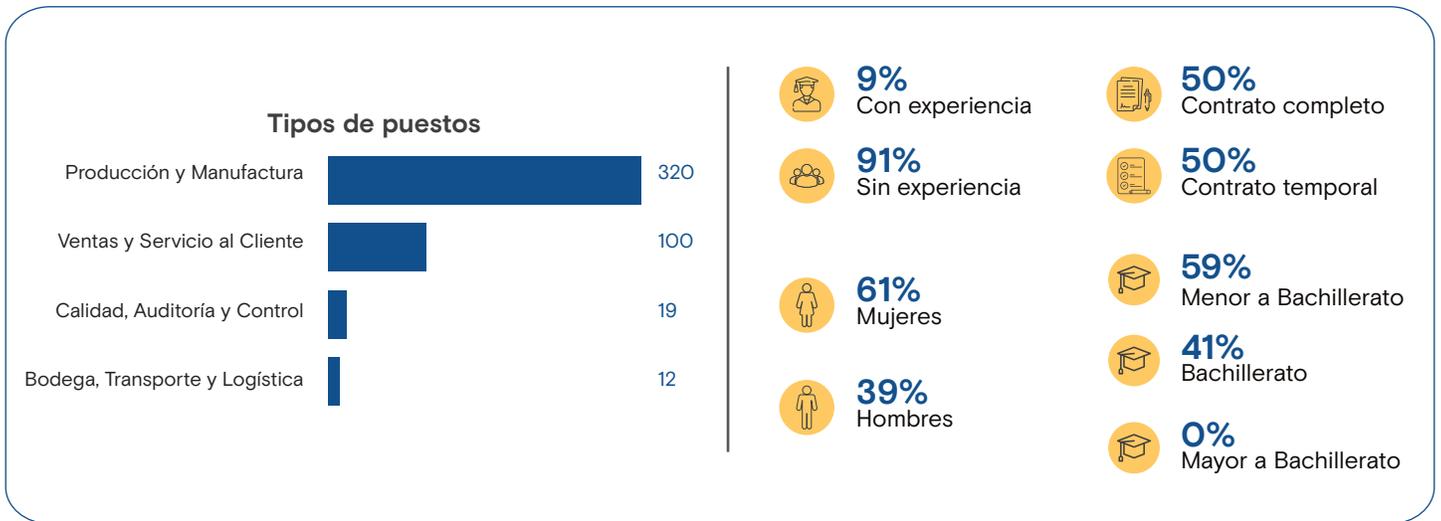
### Sector alimentos y bebidas: 1,266 plazas



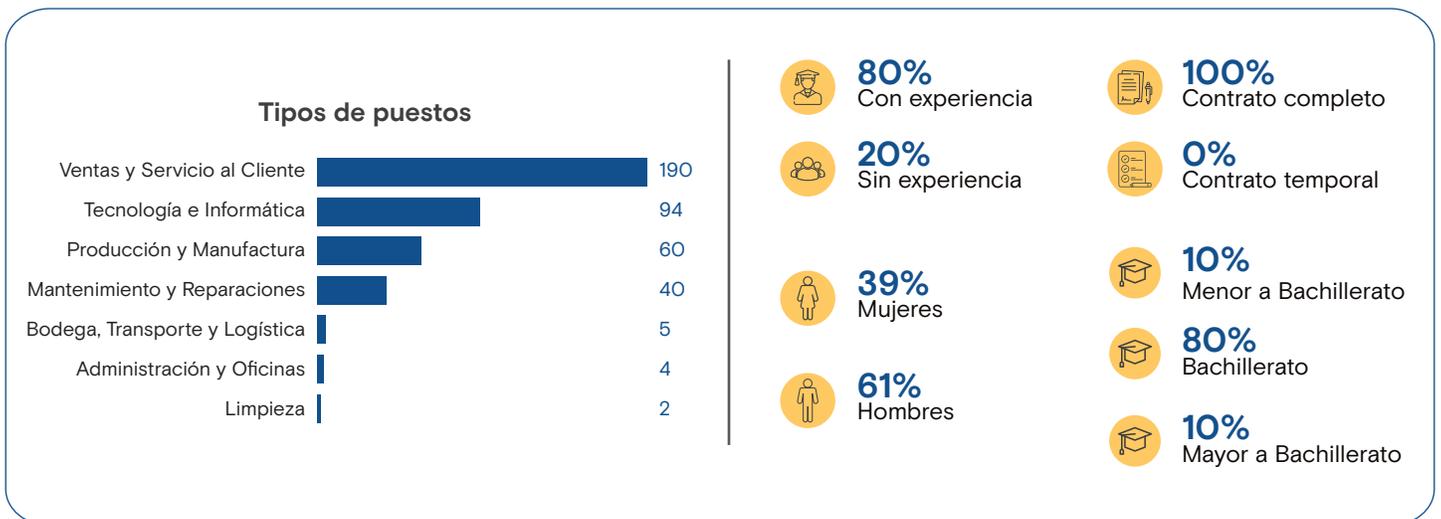
### Sector azucarero: 733 plazas



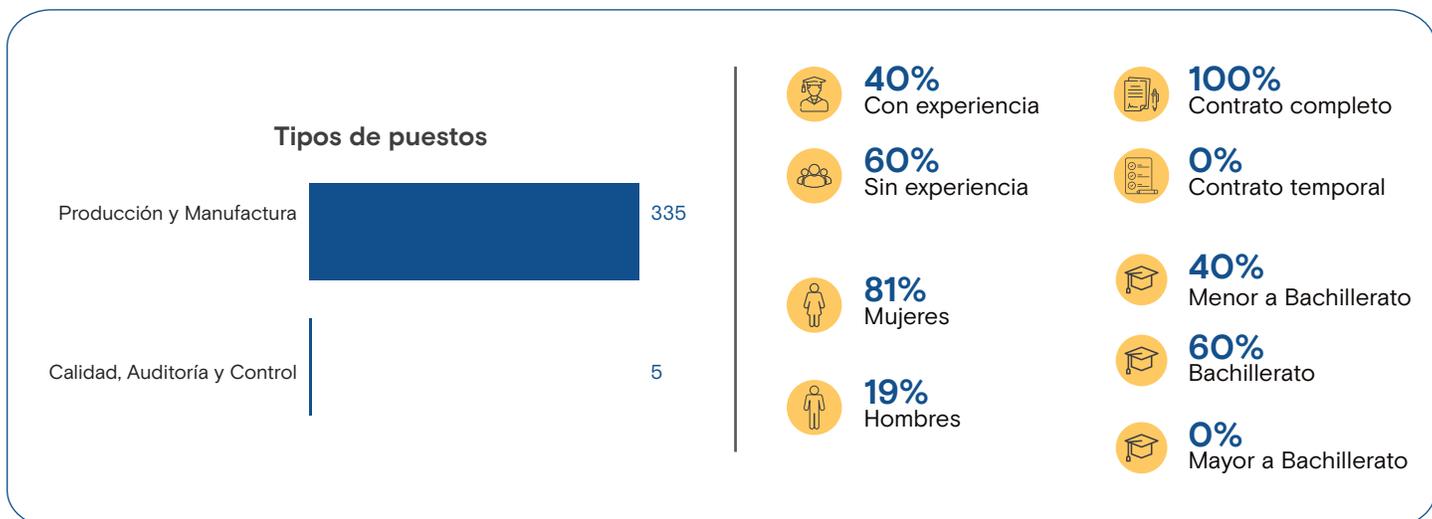
## Sector textil y confección: 451 plazas



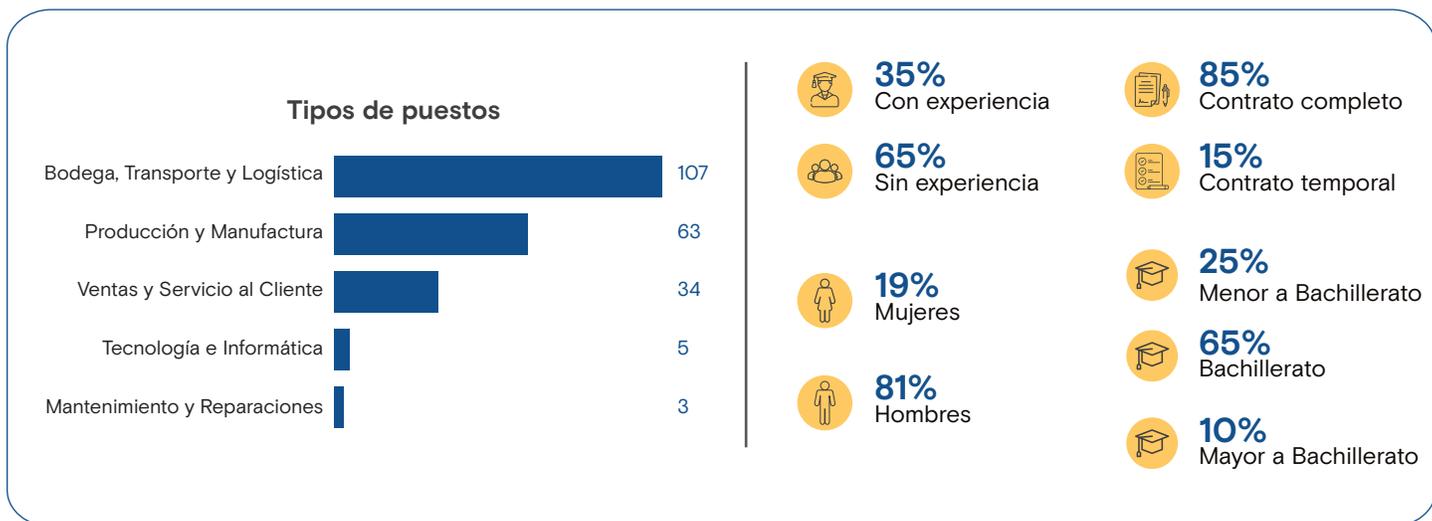
## Sector servicios y tecnologías de la información: 395 plazas



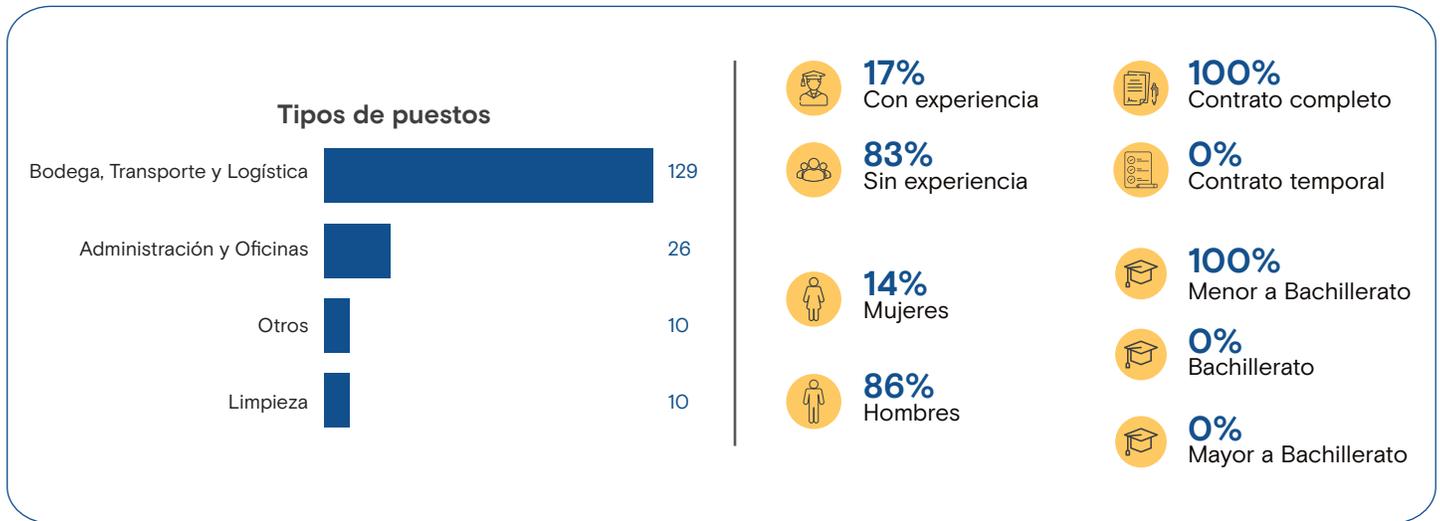
## Sector plásticos y caucho: 340 plazas



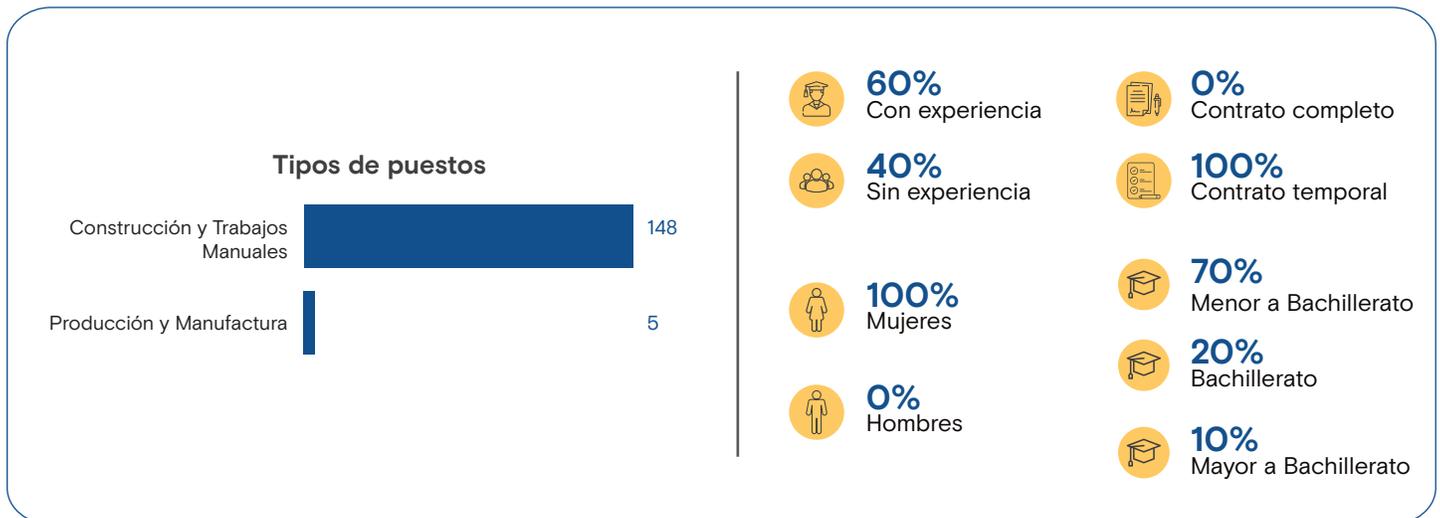
## Sector de manufactura: 212 plazas



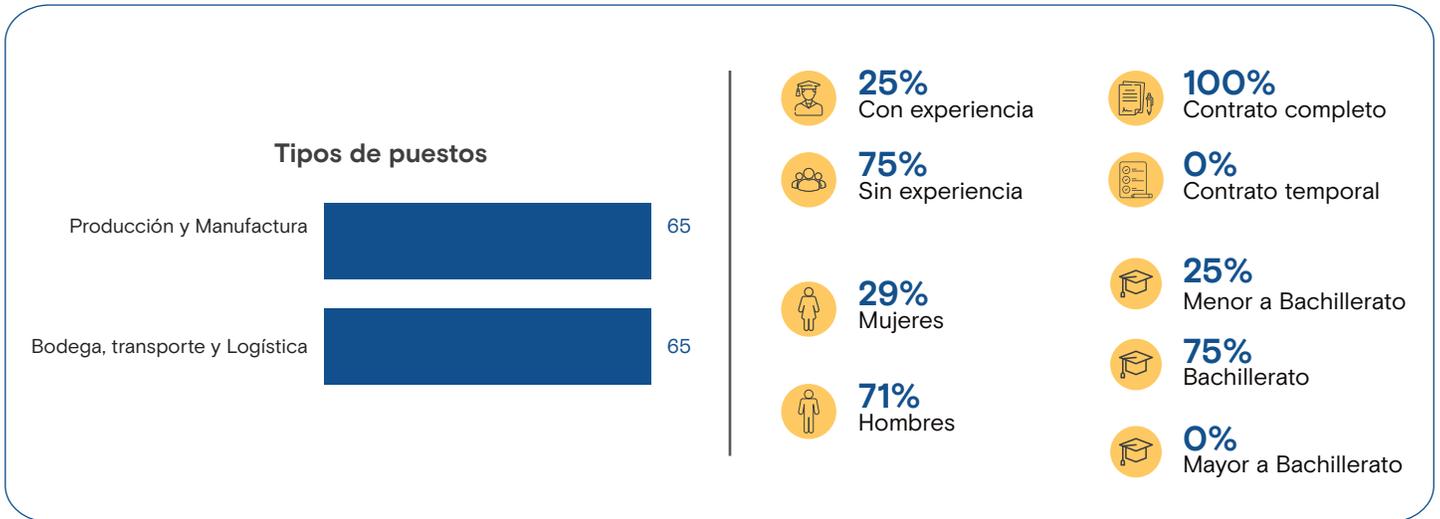
## Sector comercio: 175 plazas



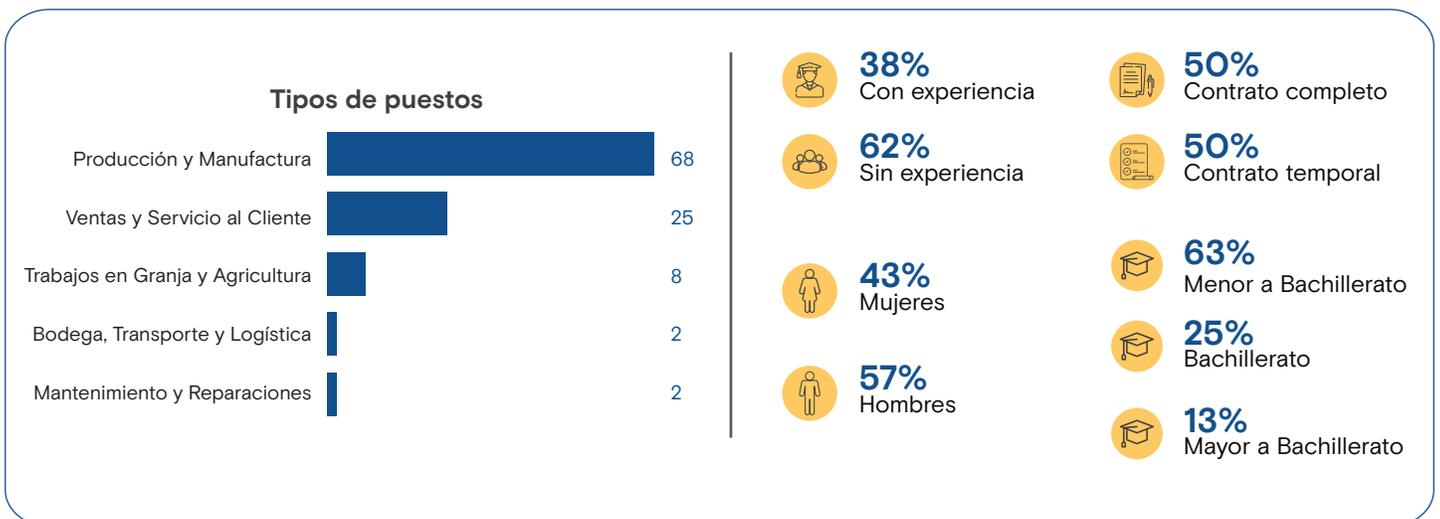
## Sector construcción: 153 plazas



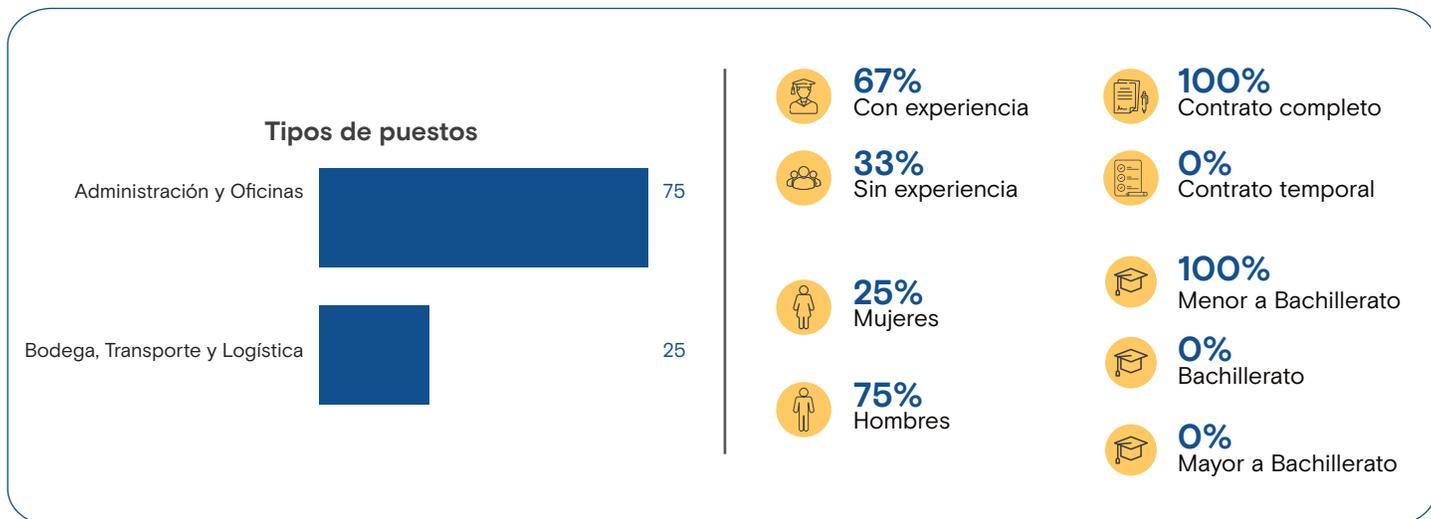
## Sector avícola: 130 plazas



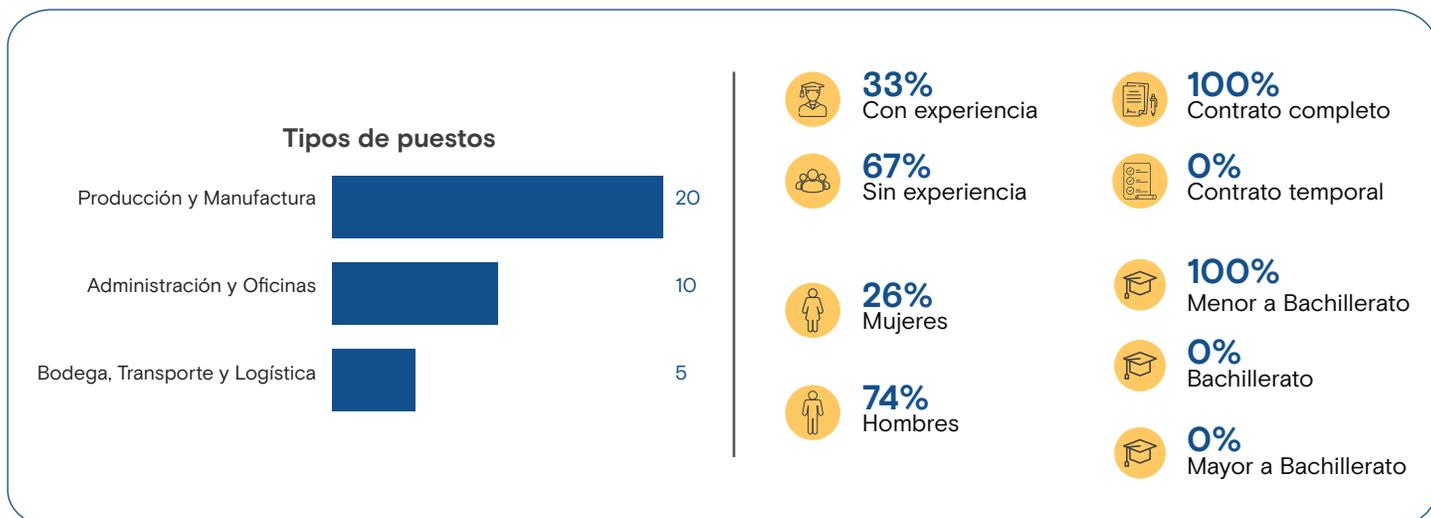
## Sector cafetalero: 105 plazas



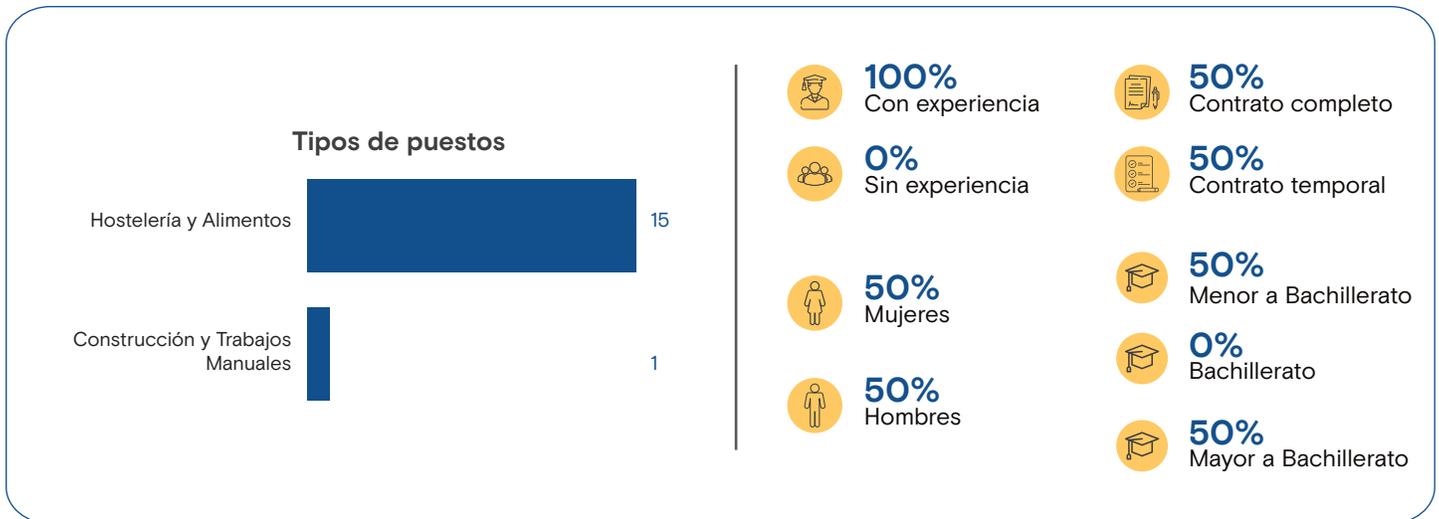
## Sector servicios: 100 plazas



## Sector inmobiliario: 35 plazas



## Sector servicios y medios de comunicación: 16 plazas



## Sector producción de energía: 5 plazas

