



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Proyecto de USAID Puentes para el Empleo

Evaluación del Mercado Laboral

CONTRATO NO. AID-519-TO-15-00001, en virtud de Contrato Youth Power IDIQ AID-OAA-I-15-00014

Enero de 2017/editado en marzo de 2017

Esta publicación fue producida para su revisión por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo. Fue preparada por JBS International para DAI Global, LLC.

Proyecto de USAID Puentes para el Empleo

EVALUACIÓN DEL MERCADO LABORAL

Título del Proyecto:	Proyecto de USAID Puentes para el Empleo
Oficina de USAID Patrocinadora:	USAID/El Salvador
Número de Contrato:	AID-519-TO-15-00001, En virtud del Contrato IDIQ (Contrato de Cantidad Indefinida y Entrega Indefinida) de YouthPower AID-OAA-I-15-00014
COR:	Christopher Moore
Contratista:	DAI Global, LLC
Estado:	Presentación de Borrador
Fecha de publicación:	Marzo 2017

Las opiniones de los autores expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o las del Gobierno de los Estados Unidos.

TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE CUADROS	Error!
Marcador no definido.	
SIGLAS	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES	2
DISEÑO Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	4
Marco de la Evaluación del Mercado Laboral	4
Selección de Muestras	4
Métodos de Recolección de Datos	10
Limitaciones del Estudio.....	12
LA ECONOMÍA DE EL SALVADOR.....	15
Composición de Sectores	15
Comercio e Inversión	18
Fuerza Laboral y Habilidades.....	18
Limitantes para el Crecimiento	20
HALLAZGOS PRINCIPALES (CUESTIONARIO A EMPLEADORES Y GRUPOS FOCALES)	22
Información General Sobre las Empresas.....	22
La información sobre los Empleados, la Retención, la Juventud, Perfiles de los Empleados, y la Seguridad	23
Empleo y Crecimiento	27
Reclutamiento y Contrataciones	29
Capacitación y Pasantías	36
IDENTIFICACIÓN DE SECTORES PRIORITARIOS EN LOS MUNICIPIOS SELECCIONADOS.....	45
Municipios Objetivo	45
Identificación de Sectores Dinámicos	45
Motivación para el Emprendimiento	45
OPORTUNIDADES PARA EL EMPLEO JUVENIL	47
CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA AZUCARERA Y OPORTUNIDADES DE EMPLEO.....	47
CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE LÁCTEOS Y OPORTUNIDADES DE EMPLEO.....	50
CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA QUÍMICA Y FARMACÉUTICA Y OPORTUNIDADES DE EMPLEO	52
CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE PANADERÍA Y OPORTUNIDADES DE EMPLEO.....	53
CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE PLÁSTICOS Y OPORTUNIDADES DE EMPLEO.....	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
RECOMENDACIONES PARA JÓVENES EMPRENDEDORES.....	58
RECOMENDACIONES PARA EL PROYECTO DE USAID PUENTES PARA EL EMPLEO.....	58

SIGLAS

ADES	Asociación de Distribuidores de El Salvador
AMCHAM	Cámara Americana de Comercio de El Salvador
ANEP	Asociación Nacional de la Empresa Privada
ALFA	Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de El Salvador
ASI	Asociación Salvadoreña de Industriales
ASIPLASTIC	Asociación Salvadoreña de la Industria del Plástico
APAC	Academia Panamericana de Arte Culinario
BCR	Banco Central de Reserva de El Salvador
PUNTES	Proyecto de USAID Puentes para el Empleo
CASATUR	Cámara Salvadoreña de Turismo
CAMAGRO	Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador
CAMTEX	Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador
CCIES	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador
CETIP	Centro de Excelencia en Tecnologías de la Industria de Plástico
CIES	Centro Emprendedor de ESEN
CIIU	Sistema de Clasificación Internacional Industrial Uniforme
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
DIGESTYC	Dirección General de Estadística y Censos
DNM	Dirección Nacional de Medicamentos
EMPRE	Unidad Municipal para el Desarrollo de Empresas
ESEN	Escuela Superior de Economía y Negocios
FEDISAL	Fundación para La Educación Integral Salvadoreña
FIDEG	Fundación Internacional para el Desafío Económico Global
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo

FUNDEPLASTIC	Fundación para el Desarrollo Integral de los Trabajadores de la Industria del Plástico
FUSADES	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
PIB	Producto Interno Bruto
GOES	Gobierno de El Salvador
BPM	Buena Práctica de Manufactura
ONG	Organización No Gubernamental
OIT	Organización Internacional del Trabajo
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
INQUIFAR	Asociación de Industriales Químico-Farmacéuticos de El Salvador
ITCA	Instituto Tecnológico Centroamericano
EML	Evaluación del Mercado Laboral
MINEC	Ministerio de Economía
MITUR	Ministerio de Turismo
M&E	Monitoreo y Evaluación
ONG	Organización No Gubernamental
PROESA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador
SolucionES	Proyecto para Prevenir el Crimen y la Violencia
Supérate	Programa para Capacitar Jóvenes en Inglés, Computación y Valores
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

INTRODUCCIÓN

Esta Evaluación del Mercado Laboral (EML) se llevó a cabo como parte del Proyecto de USAID Puentes para el Empleo (Puentes). Puentes está diseñado para vincular a los jóvenes en situación de riesgo en municipios de alta criminalidad de El Salvador con nuevas y/o mejores oportunidades de empleo. El objetivo de esta EML es el de identificar las necesidades de contratación de la industria, las expectativas de habilidades, y las brechas de educación y capacitación, especialmente para los jóvenes, en sectores de actividad empresarial específicos dentro de los municipios seleccionados de El Salvador.

La economía de El Salvador abarca varios sectores. La mayoría de los puestos de trabajo se generan en la industria manufacturera, la agroindustria, el comercio y los servicios (incluidos aquellos en Tecnologías de la Información). La mayoría de los salvadoreños (el 35,8 por ciento) están empleados en servicios, mientras que la manufactura (el 15 por ciento) es el segundo mayor empleador. ¹ Las empresas han identificado la falta de acceso a la fuerza laboral cualificada como un obstáculo importante para el crecimiento, y los inversionistas internacionales consideran que la fuerza laboral de El Salvador está formada por personas poco cualificadas. ² Todos los sectores requieren de una fuerza laboral cada vez más cualificada y capacitada para impulsar el crecimiento económico. ³ La tasa oficial de desempleo para los jóvenes entre las edades de 16 a 24 años⁴ se encuentra entre el 13 y el 14 por ciento, el doble de la tasa nacional de 7 por ciento. ⁵ Un informe reciente realizado por la Fundación para La Educación Integral Salvadoreña (FEDISAL) estima que el 35 por ciento de los jóvenes urbanos se encuentran subempleados, y que el 44 por ciento de los jóvenes urbanos trabajan en el sector informal. ⁶ Por otra parte, existe una brecha de género ⁷ entre la población empleada de manera permanente en los principales sectores económicos. En el 2012, la tasa de empleo de los jóvenes de sexo masculino en El Salvador fue del 65 por ciento, comparado con el 35 por ciento para mujeres jóvenes, lo cual demuestra una proporción mucho mayor de hombres jóvenes que encontraron empleo en comparación con las mujeres jóvenes. ⁸

Es difícil evaluar la demanda actual del mercado laboral ya que los datos actualizados sobre el mercado laboral se encuentran incompletos, provienen de múltiples fuentes y se basan en distintos criterios. Una serie de estudios⁹ ha identificado sectores de alto crecimiento de El Salvador, incluidos aquellos con potencial de ofrecer posibilidades de empleo. Sin embargo, no queda claro en qué parte del sector formal se encuentran las mejores oportunidades de empleo a largo plazo para los jóvenes en situación de riesgo. ¹⁰ Por otra parte, se necesita de una investigación integral y accesible para entender cuáles son las habilidades - incluyendo habilidades técnicas, básicas y habilidades blandas - que son necesarias para ayudar a los jóvenes a obtener empleo. El propósito de esta evaluación es el de abordar estas brechas para sectores clave en los municipios en los que Puentes operará.

¹ Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2014. DIGESTYC. Ministerio de Economía.

² El Salvador Workforce Development. Case Study, FHI 360, 2015.

³ Visión de la Inversión Extranjera respecto a los requerimientos de recursos humanos formados en el país, Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA), 2014.

⁴ Aunque el rango de edad para el proyecto ETP se ha fijado en 17-29 años, a nivel internacional, se reportan estadísticas para el grupo etario de 15-24, como por el Banco Mundial y la Organización Internacional del Trabajo.

24 años de edad, como por ejemplo, por parte del Banco Mundial y la OIT.

⁵ PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano de 2013.

⁶ Flores, Alejandro, Jóvenes y el Mercado de Trabajo, Salvadoreño, Fundación para la Educación Integral Salvadoreña (FEDISAL) 2014.

⁷ El Salvador ocupa el puesto número 62 de 145 países en el Índice Global de la Brecha de Género del Foro Económico Mundial para el 2015. *Global Gender Gap Report 2015*. 2015 Ginebra: Foro Económico Mundial. Obtenido de <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>; and Bell, O. (2013). Poverty and Gender Inequality. *Global Majority E-Journal*, Vol. 4, No. 1, 27-39. Obtenido de https://www.american.edu/cas/economics/ejournal/upload/Global_Majority_e_Journal_4_1_Bell.pdf. La Brecha de Género mide la magnitud de las disparidades basadas en el género y las diferencias relativas entre hombres y mujeres en educación, salud, economía y la política (<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/>)

⁸ OIT, El Salvador Youth Employment.

<http://www.ilo.org/gateway/faces/home/polareas/youthemp?locale=en&countryCode=SLV&track=STAT&policyId=3>

&_adf.ctrl-state=htlbbkl7a_136. Sin embargo, estas cifras oficiales a menudo ocultan disparidades adicionales, dependiendo de cómo se definen y miden los términos, y no logran capturar el motivo por el cual las mujeres jóvenes participan en el mercado de trabajo a un ritmo distinto al de sus pares masculinos.

⁹ Banco Central de Reserva. La Transformación Estructural: Una solución a la trampa de bajo crecimiento económico en El Salvador, 2013; retrieved from <http://redibacen.bcr.gob.sv/uploaded/content/article/948253712.pdf>

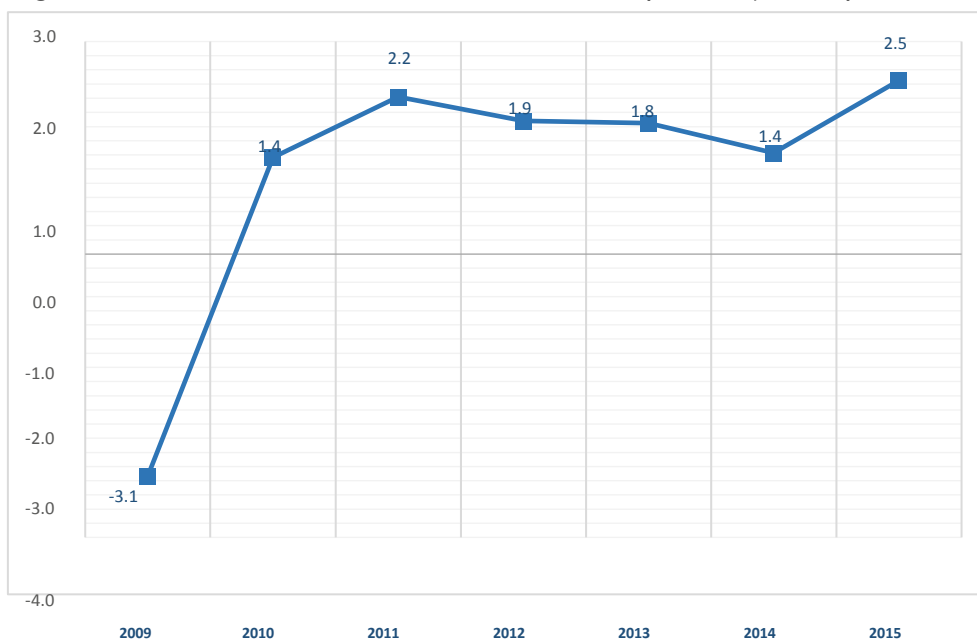
¹⁰ p.37, Política Nacional de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva, Junio 2014.

ANTECEDENTES

Una tasa baja de crecimiento económico y la violencia continua generada por las pandillas ha tenido un efecto dramático en las comunidades de El Salvador y en sus economías. Aunado a la falta de presencia estatal, esto ha dado lugar a la aparición de “comunidades fallidas”, dentro de las cuales las pandillas restringen el acceso y controlan las oportunidades. Esto ha resultado en costos reales para las comunidades y las empresas, así como en una percepción deteriorada del país. Para muchos salvadoreños, esto significa que las oportunidades para la educación, la capacitación y el empleo son limitadas; mientras que para las empresas salvadoreñas esto significa que las habilidades son escasas, los costos son altos, y que el crecimiento y la contratación de los jóvenes se ven limitados.

Si bien el ambiente de violencia e inseguridad en El Salvador es causado por una serie de factores - tales como la pobreza, la desigualdad de ingresos, los bajos niveles de alfabetización, los patrones de tenencia de la tierra, las pandillas y el tráfico de drogas¹¹ - un tema clave es la falta de oportunidades para los jóvenes. Sin opciones viables para el trabajo productivo, muchos jóvenes recurren a la migración o a las pandillas en búsqueda de fuentes alternativas de ingresos.

Figura 1: Crecimiento del PIB de El Salvador 2009-2015 (Porcentaje Anual)



Fuente: Datos de indicadores del Banco Mundial

El Salvador ha enfrentado dificultades en la última década para competir con otros países en los mercados de los Estados Unidos a pesar de su proximidad geográfica. La estructura del mercado laboral de El Salvador plantea un desafío ya que su “pequeña y homogénea base exportadora de empresas y los estrechos vínculos con los EE.UU.” lo hacen vulnerable a los flujos y reflujos de los mercados estadounidenses.¹² Hoy en día, cuando los jóvenes de 29 años de edad o menos constituyen el 55,1 por ciento de la población,¹³ El Salvador podría, en teoría, beneficiarse de un dividendo demográfico. Sin embargo, el crecimiento económico de El Salvador ha sido lento (menos de 2,6 por ciento para los últimos siete años - véase la Figura 1), y sólo se espera un ligero crecimiento de los mercados locales.¹⁴ La fuerza laboral de El Salvador no está evolucionando ni se está desarrollando de manera adecuada para mantener el ritmo de la creciente demanda de nuevas habilidades requeridas para trabajos mejor pagados, lo cual dificulta a las empresas locales la competencia en el mercado internacional. Además, aproximadamente el 80 por ciento de las empresas de El Salvador se encuentran en el área metropolitana de San Salvador, lo cual hace extremadamente difícil a los jóvenes que se encuentran fuera de la región metropolitana de San Salvador y en las zonas rurales, el encontrar y competir por puestos de trabajo.¹⁵

¹¹ Chon, D. (2011). Contributing Factors for High Homicide Rate in Latin America: A Critical Test of Neopolitan’s Regional Subculture of Violence Thesis

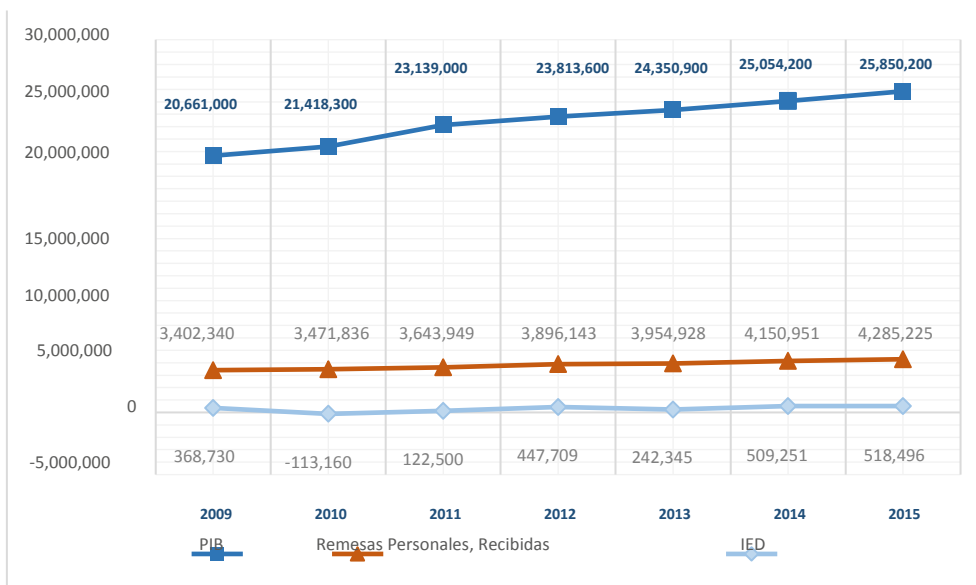
¹² Segovia, K. “Bringing Youth Into Labor Markets: Public-Private Efforts in El Salvador,” The Americas Society, N.D., p. 4; obtenido de http://www.as-coa.org/sites/default/files/EI%20Salvador%20Country%20Report_Final.pdf

¹³ Fuente: Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población. World Population Prospects: The 2015 Revision. (Medium variant)

¹⁴ Fondo Multilateral de Inversiones, “El Salvador’s vulnerable youth will be trained to be competitive in the job market while stakeholders pave the way towards better public policy,” Dec 16 2015; retrieved from <http://ow.ly/Nxx2303vbj>

La tendencia de bajo crecimiento se demuestra posteriormente por los flujos de entrada de remesas, los cuales son mayores que la inversión extranjera directa, como se muestra en la Figura 2 a continuación.

Figura 2: PIB de El Salvador, Remesas y la IED 2009-2015 (USD actuales)



Fuente: Datos de indicadores del Banco Mundial

Las empresas se ven limitadas por una fuerza laboral poco cualificada y con una educación pobre, mientras que al mismo tiempo se ven despojados de muchos trabajadores productivos que caen a merced de las pandillas y la emigración. Las tasas de matriculación neta en la educación secundaria en el 2012 fueron del 65 por ciento para las mujeres y del 60 por ciento para los hombres. Para la secundaria superior, estas cifras se redujeron al 38 por ciento y al 34 por ciento respectivamente.¹⁶ Incluso los jóvenes que terminan sus estudios de escuela secundaria todavía carecen de las habilidades prácticas necesarias para prepararlos para el trabajo. A menudo se considera que las instituciones de formación técnica poseen programas anticuados y, a menudo, no se perciben como una opción viable para progresar en la carrera escogida.¹⁷

Las pandillas han demarcado los territorios y a menudo evitan que las personas (especialmente los jóvenes) de otros municipios entren a su territorio. Los efectos de la presencia de pandillas y la violencia han impactado al sector privado y al empleo en varias maneras: aumento en los costos de contratación, aumento en los costos de operación, ya que por ejemplo algunos empleadores ofrecen prestaciones tales como transporte seguro para sus empleados, y ha obligado a que algunos empleadores tengan que prestar especial atención a los perfiles de los candidatos, así como a las comunidades en las que viven. Algunos empleadores no contratan a solicitantes de comunidades específicas debido a los supuestos que formulan con base en los lugares de donde provienen los jóvenes. Los jóvenes que son amenazados por pandillas y/o no pueden encontrar trabajo, a menudo perciben que salir del país es la mejor opción, a pesar de los riesgos para la vida asociados con la migración.

¹⁵ Fondo Multilateral de Inversiones, "El Salvador's vulnerable youth will be trained to be competitive in the job market while stakeholders pave the way towards better public policy," p. 5.

¹⁶ Instituto de Estadística de la UNESCO, 2014, El Salvador.

¹⁷ Estos puntos serán discutidos más detalladamente en la sección de los hallazgos de la encuesta y la retroalimentación de las partes interesadas clave.

DISEÑO Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

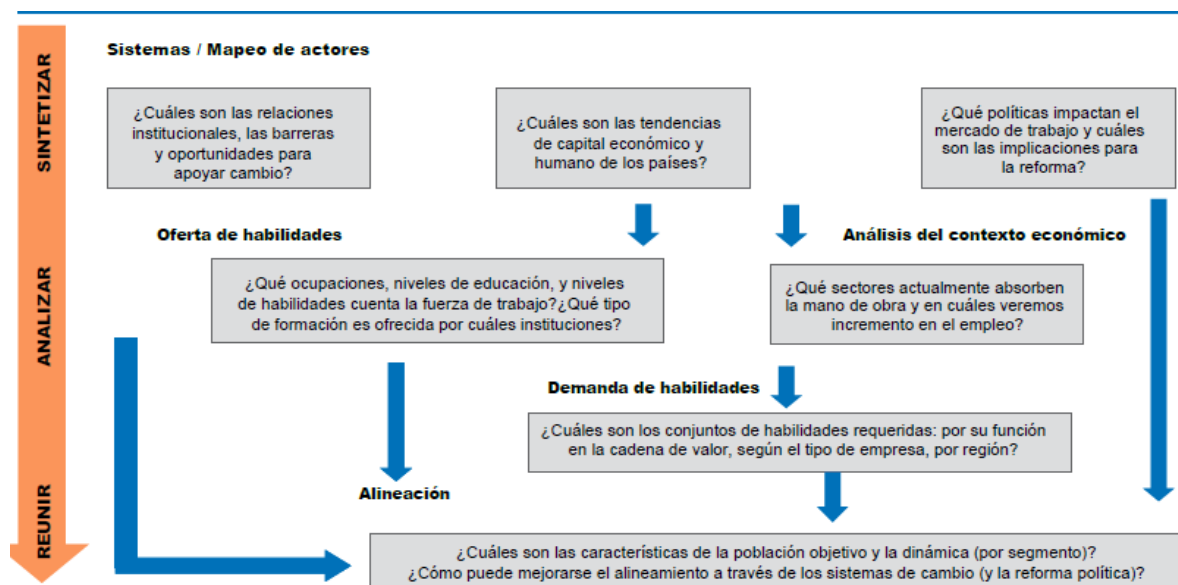
Marco de la Evaluación del Mercado Laboral

Como se indica en la Figura 3 a continuación, ¹⁸ una evaluación integral del mercado laboral está compuesta por varios componentes. La EML de Puentes se centró en:

- Identificar los sectores que puedan absorber fuerza laboral, en particular, que contraten a jóvenes (Análisis y Contexto Económico), e
- Identificar la demanda de habilidades (técnicas y blandas) y las brechas de habilidades para contrataciones de jóvenes (Demanda de Habilidades).

Con el fin de recopilar una imagen completa del contexto económico y la demanda de habilidades, el equipo de Puentes desarrolló un conjunto de parámetros para acotar el alcance de las regiones geográficas y sectores económicos del estudio, y de esa manera crear un marco de muestreo para la recolección de datos.

Figura 3: Conexiones de la Fuerza Laboral: Módulos de la Evaluación del Mercado Laboral



Fuente: USAID Workforce Connections, 2015

SELECCIÓN DE MUESTRAS

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE MUNICIPIOS

Con el fin de recopilar los datos más pertinentes para el análisis espacial, la muestra de municipios se diseñó sobre la base de una metodología definida. Los criterios de selección de los sitios municipales de este EML fueron, en orden de importancia decreciente: (1) participación en el *Plan El Salvador Seguro* del

¹⁸ *Workforce Connections* es una comunidad de práctica financiada por USAID diseñada para servir como un portal para compartir conocimientos, promover la investigación y el aprendizaje, así como el desarrollo profesional de las personas que trabajan en el área de desarrollo de fuerza laboral internacional. http://www.wfconnections.org/about_us.

Gobierno de El Salvador; (2) presencia de los cuatro proyectos prioritarios de USAID; (3) municipios con poblaciones mayores de 50.000 habitantes; (4) una Unidad Municipal para el Desarrollo de Empresas (EMPRESA) existente; y (5) la participación en FOMILENIO II (Programa de la Corporación del Reto del Milenio). La justificación de los criterios de selección, por orden de prioridad, se describe brevemente en el Cuadro 1 a continuación. Estos criterios se aplicaron a los 50 municipios dentro del *Plan El Salvador Seguro* para desarrollar la lista de los 15 municipios elegidos para la EML.

Cuadro 1: Criterios de Selección de Municipios

Criterio	Justificación
<i>Municipios del Plan Seguro</i>	En línea con el <i>Plan El Salvador Seguro</i> del Gobierno de El Salvador (GOES), así como su <i>Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019</i> , y la Alianza para la Prosperidad multilateral, Puentes enfocó su trabajo de forma geográfica dentro de un subconjunto de 50 municipios objetivo del <i>Plan El Salvador Seguro</i> . Todos los municipios de la Etapa I del Plan El Salvador Seguro se tomaron como municipios prioritarios, independientemente de los demás factores.
<i>Presencia de USAID</i>	Un aspecto clave para la implementación exitosa de PUENTES es la mejora en la seguridad ciudadana y del estado de derecho. PUENTES se beneficiaría al complementar y trabajar estrechamente con las actividades prioritarias de USAID (por ejemplo, <i>Superate, SolucionES, Proyecto Educación para la Niñez y Juventud</i> , and <i>Prevención del Crimen y la Violencia</i> , según lo identifique USAID), en los municipios seleccionados, en la prevención del delito y la violencia.
<i>Población</i>	La población se utiliza como un indicador de la presencia de la juventud. Además, es probable que los municipios que proporcionan muchas oportunidades de trabajo puedan retener y atraer a más personas; en consecuencia, el tamaño de la población puede ser un indicio de la oportunidad económica disponible dentro de los municipios.
<i>EMPRESA</i> ¹⁹	Contar con una EMPRESA se considera beneficioso para aumentar la competitividad y fortalecer las alianzas público-privadas en El Salvador. Esto facilitará el asociarse con entidades gubernamentales locales y con el sector privado.
<i>Fomilenio II</i>	La Corporación del Reto del Milenio (MCC) se propone invertir \$100 millones a través de su segundo compacto de inversión con El Salvador, FOMILENIO II. Su objetivo es el de avanzar el desarrollo del capital humano y mejorar la calidad de la escuela secundaria, así como la capacitación técnica y vocacional. Una estrecha coordinación con FOMILENIO II será especialmente crítica para el éxito de Puentes en virtud del Objetivo #3 de esta Actividad.

La aplicación de los criterios antes mencionados dio lugar a la selección de 15 municipios, como se muestra en el Cuadro 2 a continuación.

Cuadro 2: Muestra de Municipios

Ahuachapán	Jiquilisco	Santa Tecla
Ciudad Arce	Mejicanos	Sonsonate
Ciudad Delgado	San Miguel	Soyapango
Cojutepeque	San Salvador	Tonacatepeque
Colón	Santa Ana	Zacatecoluca

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE SECTORES

La solicitud de propuestas original para Puentes hacía referencia a 16 sectores potenciales de alto crecimiento que se seleccionaron utilizando el Método de los Reflejos de Hidalgo y Haussmann, al depender principalmente de datos de comercio internacional y de la “*Política de Transformación Productiva*” del Ministerio de Economía de (MINEC). Durante los primeros encuentros con USAID, se decidió incluir un sector adicional, el de la energía limpia. Para informar mejor la selección de sectores, Puentes llevó a cabo entrevistas con expertos clave de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) y del Banco Central de Reserva y

¹⁹ Véase Góchez, RE, 2013, Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal - Guía Metodológica Revisada Para la Creación e Implementación del EMPRESA; obtenido de <http://redaprendizaje.net/index.php/biblioteca/category/empre>

hallazgos revisados de una serie de estudios, particularmente de “Pacto para el Crecimiento: El Salvador Análisis de Restricciones” 2011 ²⁰ del Banco Central de Reserva. En última instancia, el equipo de Puentes decidió no limitar los sectores, pero sí agrupó los sectores en categorías para los fines del análisis.

SELECCIÓN DE EMPRESAS

Fuentes de información de empleadores

El Directorio de Unidades Económicas de DIGESTYC le proporcionó a Puentes la mayor parte de la información requerida para clasificar a las empresas por actividad económica y área geográfica. Para clasificar las actividades económicas de las empresas, DIGESTYC utiliza la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las Actividades Económicas, Revisión 4 (ONU). Sin embargo, también hacen algunos ajustes para adaptarlo a las “condiciones salvadoreñas”. Puentes trabajó con el personal técnico de la DIGESTYC para entender completamente la forma en la cual clasifican la actividad económica de las empresas. Se utilizaron estas clasificaciones para identificar el marco de la muestra de empresas por sectores y áreas geográficas. El uso del Directorio de la DIGESTYC excluyó del marco de la muestra a las empresas familiares informales o no registradas. Otra limitante significativa fue que el Directorio se actualizó por última vez en el 2014, lo cual pudiera significar que algunas empresas de más reciente fundación dentro de los sectores seleccionados hayan sido excluidas del marco de muestreo.

Muestra de empleadores grandes, medianos y pequeños

Los datos preliminares del Directorio mostraron que los 15 municipios seleccionados poseen una mezcla heterogénea de sectores de crecimiento esperados. Mientras que San Salvador, Soyapango y Santa Tecla presentan una buena diversidad de sectores y una mayor presencia de medianas y grandes empresas, otros municipios, tales como Ahuachapán y Mejicanos, solamente cuentan con actividad de empresas medianas y grandes en un par de los sectores incluidos. No es sorprendente que la cantidad de pequeñas empresas sea mucho mayor que la de empresas medianas y grandes en todos los municipios. Por tanto, la presencia asimétrica de actividades de sectores crecientes entre los municipios debe ser tomado en cuenta al analizar los datos, especialmente con respecto a las medianas y grandes empresas.

El marco de la muestra incluyó a 1.191 empleadores grandes, medianos y pequeños a lo largo de los 15 municipios incluidos en el estudio. El objetivo de Puentes era capturar una muestra de 400 empresas (de nivel de confianza del 95 por ciento, intervalo de confianza de 4), a la vez que se reconocía que muchas empresas podrían no estar dispuestas a participar. La muestra inicial incluyó a 555 empresas (como se muestra en el Cuadro 3 a continuación), suponiendo una tasa de “no respuesta” de aproximadamente 30 por ciento. Debido a que el tamaño de la base de empleadores variaba ampliamente en estos 15 municipios, el plan de muestreo inicial aplica un método de muestreo proporcional modificado, el cual le otorgó un peso ligeramente mayor a las grandes y medianas empresas (bajo el supuesto de que la categoría pequeña empresa en general era menos estable que las categorías de grandes y medianas empresas). ²¹ La muestra inicial incluyó una agrupación de grandes y medianas empresas, ²² la cual constituiría aproximadamente la mitad de la muestra; y una muestra seleccionada al azar de pequeñas empresas dentro de los municipios seleccionados, las cuales constituirían más o menos la mitad restante de la muestra. ²³ Debido a la extremadamente alta concentración de empresas en San Salvador, solamente se incluyó un tercio de las empresas de San Salvador, en un esfuerzo por equilibrar la muestra.

²⁰ Pacto Para el Crecimiento: El Salvador, Equipo Técnico, Conjunto USG-GOES, 2011; obtenido de http://photos.state.gov/libraries/elsalvador/92891/PFG/ES%20Constraints_Analysis_Espa_ol.pdf

²¹ Como se explica en la sección de limitaciones, una combinación de factores no permitía alcanzar esta meta en algunos municipios.

²² Con la excepción de San Salvador.

²³ Pequeñas = 11-50 empleados; medianas = 51-100 empleados; grandes = más de 101 empleados.

Cuadro 3: Marco de Muestreo para Grandes, Medianas y Pequeñas Empresas

Municipio	Total Todas Las Empresas	Total Grandes Empresas	Muestra	Muestreado Grande Empresas	Total Medianas Empresas	Muestra	Muestreado Medianas Empresas	Total Pequeñas Empresas	Muestra	Muestreado Pequeño Empresas	Muestreado Empresas Total
Ahuachapán	13	3	100%	3	3	100%	3	7	43%	3	9
Ciudad Arce	16	12	100%	12	1	100%	1	3	100%	3	16
Ciudad Delgado	13	1	100%	1	2	100%	2	10	50%	5	8
Cojutepeque	1	1	100%	1	0	0%	0	0	0%	0	1
Colón	34	21	95%	20	3	100%	3	10	60%	6	29
Jiquilisco	1	1	100%	1	0	0%	0	0	0%	0	1
Mejicanos	15	2	100%	2	2	100%	2	11	45%	5	9
San Miguel	55	14	86%	12	10	100%	10	31	55%	17	39
San Salvador	788	194	32%	63	127	32%	41	467	33%	154	258
Santa Ana	40	7	100%	7	2	100%	2	31	58%	18	27
Santa Tecla	136	42	100%	42	16	100%	16	78	46%	36	94
Sonsonate	12	3	100%	3	1	100%	1	8	63%	5	9
Soyapango	55	38	95%	36	6	100%	6	11	82%	9	51
Tonacatepeque	2	1	100%	1	0	0%	0	1	100%	1	2
Zacatecoluca	2	0	0%	0	1	100%	1	1	100%	1	2
Total General	1,183	340	60%	204	174	51%	88	669	39%	263	555

A medida que avanzaba la implementación de la encuesta, debido a una combinación de bajas tasas de respuesta, registros duplicados y la falta de información de contacto disponible para muchas empresas, el equipo de Puentes amplió la muestra para incluir a todas las empresas singulares bajo el marco de muestreo para las cuales la información de contacto exacta sí se pudo encontrar (699). La muestra se amplió para incluir a 22 empresas adicionales que cumplían con los criterios de la base de datos del Directorio de la DIGESTYC, los cuales fueron reclutados por medio de las federaciones/asociaciones industriales.²⁴

En última instancia, 206 empresas participaron en la evaluación. Las pequeñas empresas representaron el 47,9 por ciento de las empresas participantes; las medianas empresas el 14,9 por ciento; y las grandes empresas el 37,1 por ciento. Dentro de las pequeñas empresas, dos sectores presentaron tasas particularmente altas de respuesta: el turismo y las industrias creativas, que representaron el 30,1 por ciento y 12,9 por ciento, respectivamente. En el caso de las grandes empresas, los servicios empresariales representaron el 29,2 por ciento y los textiles y las Prendas de Vestir el 19,4 por ciento de todos los encuestados. En los casos en que sea posible, se reportan diferencias estadísticamente significativas por tamaño de la empresa, municipio y sector.

Debido a tasas de respuesta más bajas que las previstas y las variaciones en la representación, no todos los resultados pudieron ser analizados por sector y/o municipio.

Cuadro 4: Participación por Municipio

Municipio	Porcentaje de muestra
San Salvador	59.7%
Santa Tecla	9.7%
San Miguel	7.3%
Soyapango	6.3%
Santa Ana	4.4%
Ciudad Arce	4.4%
Colón	2.9%
Ahuachapán	1.9%
Sonsonate	1.5%
Zacatecoluca	1.0%
Ciudad Delgado	0.5%
Mejicanos	0.5%
Total	100%

Cuadro 5: Participación por Sector

Sector	Porcentaje de Muestra
Turismo	21.4%
Servicios Empresariales	17.5%
Textiles y Prendas de Vestir	14.1%
Productos Alimenticios y Bebidas	9.7%
Industrias Creativas	8.7%
12 Sectores Restantes	28.6%

²⁴ Para más información sobre esto, véase la sección Limitaciones del Estudio.

Muestra de microempresas

Para complementar el cuestionario, se llevaron a cabo diez grupos focales con propietarios de microempresas en ocho municipios. El propósito de los grupos focales era el de recopilar datos cualitativos sobre lo siguiente: el emprendimiento y sus experiencias en iniciar un negocio; retos a los que se enfrentan; y recomendaciones para los jóvenes.²⁵ Es importante señalar que los resultados de los grupos focales sirven como resúmenes agrupados sobre las opiniones de los propietarios de microempresas sobre la base de sus experiencias individuales.

Esta evaluación inició con una base de datos de casi 1.140 microempresas²⁶ proporcionadas por la DIGESTYC, acotada a los siguientes ocho municipios: Colón, Mejicanos, Santa Ana, San Miguel, San Salvador, Santa Tecla, Sonsonate y Soyapango. Las microempresas son inherentemente más fluidas y es menos probable que puedan ser encontradas en línea o por otros métodos, por lo que se requiere de una mayor flexibilidad en la selección de las empresas. Por lo tanto, se fijó un criterio mínimo para los participantes de los grupos focales y se permitieron las sustituciones de otros propietarios de microempresas, siempre y cuando cumplieran con los criterios mínimos. Las características mínimas incluyeron:²⁷

- Debe ser el propietario de la microempresa.
- Debe ser una microempresa registrada en uno de los ocho municipios seleccionados.
- La microempresa debe encontrarse en uno de los 17 sectores objetivo.
- La microempresa debe haber estado en funcionamiento durante al menos dos años.

El Cuadro 6 muestra la distribución de los participantes de los grupos focales por sector.

Cuadro 6: Participantes del Grupo Focal por Sector

Sector ²⁸	Porcentaje de Participantes
Productos Alimenticios y Bebidas	30%
Tecnologías de la Información	28%
Industrias Creativas	16%
Papel y Cartón	13%
Agroindustria	8%
Productos Químicos y Farmacéuticos	6%
Total	100%

El Salvador ha sufrido a raíz de un entorno de lento crecimiento económico perdurable, en donde la cantidad de nuevos entrantes al mercado laboral cada año excede a las oportunidades que surgen en el mercado laboral. Además de esto, existe un desajuste entre las habilidades existentes y las demandas del mercado laboral. Esta situación ha llevado a muchas personas a iniciar sus propias microempresas.²⁹ Por lo tanto, es importante examinar y explorar los desafíos y perspectivas del desarrollo de emprendimientos de jóvenes desde el punto de vista de microempresarios experimentados.

²⁵ En un esfuerzo por solicitar el mismo nivel de detalle y recomendaciones para los posibles puntos de entrada para la juventud, la EML también llevó a cabo entrevistas en cinco sectores para producir cadenas de valor en los siguientes sectores: azúcar, productos lácteos, panaderías, plásticos, y productos químicos y farmacéuticos. Por favor, véase el Apéndice A para el análisis de la cadena de valor.

²⁶ Empresas con 10 empleados o menos e ingresos brutos de hasta \$100.000.

²⁷ se incluyeron preferencias adicionales para algunos grupos, entre ellos: participantes menores de 35 años de edad, participantes con microempresas de menos de cinco años y más de ocho años de operación, mezcla de hombres y mujeres, y se centran en determinados sectores.

²⁸ La EML trató de incluir al sector de los plásticos, sin embargo, debido la cantidad limitada de microempresas en este sector y las dificultades con el reclutamiento, no hubo representación de este sector.

²⁹ Una microempresa es una empresa con 10 empleados o menos e ingresos anuales de menos de \$100.000.

Un total de 64 emprendedores participaron en la evaluación. Para obtener la perspectiva de propietarios jóvenes de empresas, los grupos focales buscaron la participación en su mayoría de microempresas con propietarios de 35 años de edad o más jóvenes (el 51 por ciento). El Cuadro 7 presenta un desglose de los participantes de los grupos focales por edad y sexo (Cuadro 8).

Cuadro 7: Participantes del Grupo Focal por Edad

Edad	Porcentaje de Participantes
20-24	3%
25-29	25%
30-35	23%
36-40	14%
41-46	14%
47-55	14%
Mayores de 55 años	2%
Total	100%

Cuadro 8: Participantes del Grupo Focal por Sexo

Sexo	Porcentaje de Participantes
Homb	66%
Mujeres	34%
Total	100%

Dado el tiempo que toma establecer un negocio y sus sistemas, los grupos focales solamente incluyeron a los propietarios de microempresas que habían estado en operación durante por lo menos dos años, ya que esta fue establecida como una cantidad mínima de tiempo necesario para reflexionar sobre las lecciones aprendidas. El Cuadro 9 proporciona una descripción general de cuánto tiempo han estado en operación las microempresas de los empresarios que participaron en los grupos focales.

Cuadro 9: Número de Años en Operación

Número de años en operación	Porcentaje de Participantes
2	14%
3-5	21%
6-8	18%
Más de 8 años	47%
Total	100%

MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El estudio empleó un enfoque de métodos mixtos y dependió de cuatro métodos principales para la recolección de datos:

1. Revisión de la literatura y recopilación de datos existentes.
2. Entrevistas con partes interesadas (entrevistas semi-estructuradas).
3. Entrevistas con empresas y otros empleadores relevantes (la encuesta).
4. Grupos focales con propietarios de microempresas.

REVISIÓN DE LITERATURA

Puentes llevó a cabo una revisión de documentos relevantes de USAID que estuvieran relacionados con la evaluación, así como estudios de los sectores y literatura económica. Entre los estudios clave se incluye el estudio del Banco Central de Reserva sobre la Transformación Estructural,³⁰ la *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples* de DIGESTYC, *Labor Market Dynamics of Women and Men in El Salvador [Dinámica del Mercado Laboral de Mujeres y Hombres en El Salvador]*³¹ y la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de la ONU, rev. 4. El equipo también revisó los datos relevantes relacionados con las empresas del sector formal, así como información e informes pertinentes sobre cadenas de valor.

Con el fin de identificar a las empresas clave y desarrollar un universo de partes interesadas clave, esta evaluación utilizó las investigaciones y la experiencia en la disponibilidad de datos para las empresas en El Salvador e inició conversaciones con diversas partes interesadas, entre ellas la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y la DIGESTYC, para identificar las fuentes de información a nivel municipal. Se determinó que el Directorio de Unidades Económicas de DIGESTYC fue la fuente más adecuada de información para empresas a nivel municipal. El Directorio proporciona información sobre cada negocio, incluyendo el nombre del negocio, la clasificación por sector,³² el tamaño de la empresa y la información de contacto,³³ la cual era la mayoría de la información necesaria para llevar a cabo la encuesta.

ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS CON PARTES INTERESADAS

El sector privado de El Salvador cuenta con una amplia red de federaciones y asociaciones que trabajan en estrecha colaboración con sus miembros y coordinan las reuniones dentro de los sectores económicos. Las perspectivas y puntos de vista de estos grupos eran vitales ya que poseen una visión macro de las tendencias en sus sectores y con frecuencia trabajan con sus organizaciones miembros para hacer frente a los desafíos. Frecuentemente, los líderes de las federaciones o asociaciones tienden también a ser dueños de empresas y por tanto pueden proporcionar múltiples perspectivas. Cerciorarse de la aceptación por parte de las asociaciones para proporcionar información y participar en la EML fue fundamental para el éxito del estudio. Estas organizaciones no solamente proporcionan información clave sobre el estado actual y las oportunidades de sus sectores, sino que algunos también proporcionaron asistencia para el acercamiento con sus miembros. Se realizaron entrevistas con 12 instituciones, incluyendo ADES, AMCHAM, ANEP, ALFA, ASI, ASIPLASTIC, CCIES, CAMAGRO, CASATUR, CAMTEX, CONAMYPE, INSAFORP e INQUIFAR para reunir información y recomendaciones sobre las tendencias del sector.

ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS ADICIONALES: CADENAS DE VALOR

Catorce entrevistas semi-estructuradas adicionales se llevaron a cabo con el fin de desarrollar una comprensión más profunda sobre el funcionamiento de la cadena de valor dentro de los cinco sectores clave, así como examinar los posibles puntos de entrada para los jóvenes. También se llevaron a cabo estas entrevistas semi-estructuradas para recopilar información más técnica y más específica a los sectores. Los cinco sectores seleccionados fueron: Plásticos, Agroindustria (al examinar específicamente los productos lácteos y la producción de azúcar), la producción de alimentos (panaderías), y productos farmacéuticos. Para un análisis de estas cadenas de valor, por favor consulte el Apéndice A.

ENCUESTA A LOS EMPLEADORES

El principal modo de recopilación de datos fue un cuestionario presentado a los representantes de las empresas incluidas en la muestra. La versión final del cuestionario se puede encontrar en el Apéndice F.

El principal objetivo de la encuesta fue el de obtener información cuantitativa y percepciones de valor sobre el estado actual del mercado laboral de los jóvenes en El Salvador. En concreto, el estudio identifica las necesidades de habilidades, brechas de habilidades y tendencias del empleo pertinentes a los jóvenes en situaciones de riesgo en los sectores seleccionados. La encuesta brinda la oportunidad de solicitar información directamente a las

³⁰ Amaya, S y Cabrera, O, La Transformación Estructural: Una solución a la trampa de bajo crecimiento económico en El Salvador, (BCR), 2013.

³¹ FIDEG and FUSADES, Labor Market Dynamics of Women and Men in El Salvador [español: Dinámica del Mercado Laboral de Mujeres y Hombres en El Salvador], 2014.

³² Las clasificaciones de sectores fueron proporcionadas por el código CIIU Clasificación Internacional Industrial Uniforme.

³³ Después de que la metodología fue aprobada y se recibió la solicitud para información por parte de PUENTES, la DIGESTYC finalmente no pudo proporcionar información de contacto para las empresas debido a las restricciones de privacidad. Sin embargo, el equipo de PUENTES utilizó la información que se proporcionó para llevar a cabo investigaciones para encontrar la información de contacto para la mayoría de las empresas que aparecen en la base de datos (aunque fue una tarea más intensiva en cuanto al esfuerzo que se le dedicó). Para obtener más información, consulte la sección de limitaciones.

empresas e incluye preguntas relacionadas con lo siguiente: sus prácticas de contratación, los desafíos que pueden enfrentar en la contratación y el trabajo con los jóvenes, y las brechas de habilidades que se encuentran comúnmente. La encuesta también ayuda a identificar los vínculos y actividades en las cadenas de valor de un número específico de sectores. La encuesta se implementó por medio de entrevistas estructuradas con 206 directores de recursos humanos o propietarios o gerentes de empresas, dependiendo del tamaño y la estructura de la empresa.^{34,35} La encuesta recopiló información sobre las siguientes categorías:

- Información general sobre las empresas;
- Información sobre los empleados, retención, juventud, perfiles de empleados y seguridad;
- Proyección de crecimiento del empleo;
- Selección de personal - habilidades requeridas, brechas de habilidades, dificultades en la contratación;
- Capacitación y pasantías; y
- Cadenas de valor.

Para obtener información más detallada sobre las medidas adoptadas con el fin de asegurar que se obtengan datos de alta calidad y resguardar la seguridad de los empadronadores, tales como el manual de encuestas utilizado principalmente para la capacitación de los empadronadores, el protocolo de seguridad para el trabajo de campo, y sobre los talleres de capacitación de empadronadores, por favor véanse los apéndices E y F.

Pruebas piloto del cuestionario

En un esfuerzo por asegurar que el cuestionario obtuviera el tipo de datos necesarios a partir de las personas entrevistadas, se realizó una prueba piloto con el cuestionario en dos fases: en primer lugar, por el investigador principal y experto local en M&E con empresas no seleccionadas para la muestra, y luego otra vez durante la capacitación de los empadronadores. La segunda oportunidad de pilotaje permitió que se pusiera a prueba el instrumento revisado y también garantizó que todos los empadronadores tuvieran la oportunidad de practicar con el instrumento en un entorno de la vida real bajo supervisión. Posteriormente a las pruebas piloto, se le realizaron pequeñas modificaciones al instrumento para una mayor claridad y facilidad de administración. La prueba de campo también proporcionó información sobre el tiempo medio necesario para llevar a cabo la encuesta. Los entrevistados, tales como Directores y Gerentes de Recursos Humanos, son personas muy ocupadas y sobre la base de la experiencia con otras encuestas, las entrevistas no deberían durar más de una hora. Dependiendo de las respuestas del entrevistado, la duración media de una entrevista fue de aproximadamente 45 minutos.

GRUPOS FOCALES

Los grupos focales se concentraron en solicitar información en torno al emprendimiento y se centraron en: cómo los emprendedores exitosos en los sectores seleccionados construyeron sus negocios; los desafíos que tuvieron que superar y afrontar; las necesidades de apoyo; y las recomendaciones que tienen para jóvenes emprendedores. Una guía detallada para los grupos focales fue desarrollada junto con un manual para los moderadores y asistentes de los grupos focales, y el equipo de Puentes capacitó a los moderadores de grupos focales previo a la implementación de los grupos focales.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

LIMITACIONES BASADAS EN LA NATURALEZA DEL ESTUDIO

Los datos de la evaluación proporcionarán una información de base y de tendencias para la implementación del proyecto Puentes. Sin embargo, es importante comprender que ésta no es una muestra nacionalmente

³⁴ En algunos casos, las empresas subcontratan sus necesidades de contratación y de recursos humanos a empresas externas, y algunas empresas más pequeñas recaían bajo el paraguas más extenso de un consorcio gestionado por una sola empresa de recursos humanos. En estos casos, se determinó (sobre una base de caso por caso) en dónde se tomaban las decisiones de contratación y la persona o personas que podrían proporcionar mejor información sobre las necesidades de contratación, el rendimiento del personal y las brechas de habilidades.

³⁵ Pequeñas (11- 50 empleados), medianas (51-100 empleados) y grandes empresas (más de 100 empleados) participaron en la encuesta.

representativa, y que los mercados, incluidas las necesidades del empleador, cambian constantemente. Una evaluación realizada de manera puntual de una muestra de empleadores solamente puede proporcionar información limitada sobre las necesidades de empleo y capacitación a largo plazo de las empresas y organizaciones de El Salvador. Su propósito es el de proporcionar una imagen instantánea de las opiniones de los empleadores en un momento determinado. Con el fin de entender las necesidades de reemplazo históricas y desarrollar necesidades de reemplazo proyectadas de forma más confiable, muchos gobiernos (a nivel nacional o sub-nacional) llevan a cabo investigaciones periódicas del mercado laboral (por ejemplo, cada dos años)³⁶. Con el tiempo, esto, acompañado de una amplia recopilación de datos demográficos (con frecuencia de otras fuentes), les permite desarrollar modelos de proyección de crecimiento del empleo más fiables. En muchos países, se ha utilizado una evaluación inicial como ésta para desarrollar oportunidades de diálogo sobre la alineación de la educación con las necesidades de la industria, específicamente en torno a los esquemas de cualificaciones nacionales y certificaciones específicas de la industria. Los proveedores de servicios gubernamentales y privados, los empleadores y las organizaciones pertinentes de la sociedad civil pueden ser atraídos a estas discusiones y han identificado formas de trabajar juntos para proporcionar una retroalimentación continua con el fin de mejorar la alineación curricular y desarrollar oportunidades prácticas de capacitación, tales como prácticas o pasantías. Puentes también espera poder aprovechar los resultados de este estudio para este fin.

Con el fin de llevar a cabo evaluaciones periódicas, los gobiernos también han desarrollado sistemas de clasificación de las ocupaciones. Muchos esquemas de codificación distintos compiten para clasificar a los sectores y ocupaciones. Este estudio también adolece de una limitación en este sentido, ya que los sectores identificados a través del Método de los Reflejos de Hidalgo-Hausmann están fundamentados en las clasificaciones de exportación. Sin embargo, los datos de empleo recopilados y mantenidos por la DIGESTYC se fundamentan en la CIU (sistema de Clasificación Internacional Industrial Uniforme), lo que hace que sea difícil alinear a las ocupaciones y empleadores por sector, especialmente para los servicios. Por lo tanto, este estudio no puede declarar que ha tenido un marco de muestreo exhaustivo de todos los empleadores en los sectores seleccionados, debido a la falta de granularidad en la codificación disponible en el Directorio de la DIGESTYC para algunos casos. El equipo abordó esta debilidad al obtener la información con la que contaban las asociaciones industriales acerca de sus miembros para asegurar que hayamos identificado a los principales empleadores en cada sector.

Otra limitación de este estudio fue que algunos de los temas tratados son sensibles, y los encuestados pueden no haber estado dispuestos a compartir información sobre algunos aspectos de las operaciones de sus empresas. Por otra parte, las cuestiones relacionadas con la discriminación de género u otras características son difíciles de abordar, sobre todo cuando los encuestados no pueden confiar plenamente en que sus respuestas serán tratadas de forma confidencial. Como parte de una encuesta inicial para Puentes, los encuestados podían basarse en ninguna experiencia previa para establecer una relación de confianza, y puede que hayan proporcionado respuestas que son socialmente aceptables o deseables en lugar de retratar con precisión los desafíos a los que se pueden enfrentar los jóvenes. El equipo mitigó este riesgo en la medida posible, al limitar la participación en entrevistas a aquellos realmente indispensables, al establecer rápidamente una buena relación a través del uso de entrevistadores experimentados, y al tomar las medidas adecuadas para proteger la confidencialidad de las respuestas.

Por último pero no menos importante, la encuesta fue limitada por la tasa de respuestas y la cantidad de tiempo que los entrevistados estaban dispuestos a dedicarle a una entrevista (sin ningún tipo de incentivo). Por tanto, aunque podría haber sido de interés contar con información adicional, el estudio fue diseñado para ser conciso y que encajara dentro de una entrevista de 45 a 60 minutos. Además, los entrevistadores fueron capacitados para mantener a los entrevistados enfocados en el tema sin que esto perjudicara la comunicación íntegra de sus ideas.

LIMITACIONES DEBIDO AL CONTEXTO

Puentes también enfrentó una serie de desafíos debido al contexto específico en el cual estaba trabajando la evaluación. La situación de seguridad planteó un desafío adicional ya que muchas empresas se mostraban reacias a responder las preguntas de una organización desconocida³⁷ debido a preocupaciones de seguridad. Sin una

³⁶ Ejemplo: Datos sobre la Fuerza Laboral y la Fuerza Laboral de Maryland, disponible en <http://www.dlir.state.md.us/lmi/iandoproj/>

³⁷ Aunque la ONG local era una organización local muy bien conocida con un largo historial llevando a cabo un trabajo similar.

relación directa con una empresa, los contactos telefónicos o por correo electrónico sin comunicación previa o “en frío” resultaron en bajas tasas de respuesta. Por otra parte, una serie de estudios similares se estaban realizando de forma paralela, lo cual significa que otras organizaciones estaban tratando de llegar a las mismas empresas con solicitudes adicionales de entrevistas. En un país pequeño como El Salvador, el grupo de empresas es muy limitado; pronto se hizo evidente que la competencia para obtener la participación de las empresas era un desafío. Las limitantes de privacidad de la DIGESTYC también plantearon un reto adicional ya que la única información proporcionada para cada empresa era su razón social legal (que en muchos casos difiere del nombre comercial que se utiliza), municipio y sector. Requirió de mucho tiempo, y en algunos casos resultó imposible, encontrar información de contacto de las empresas de la muestra. A menudo la información de los dueños de microempresas no se encontraba fácilmente disponible al público por razones de seguridad.

PASOS ADOPTADOS PARA ABORDAR LAS LIMITACIONES

Puentes realizó ajustes durante la implementación de la evaluación en un esfuerzo por compensar o evitar las limitantes antes mencionadas. Algunos de estos pasos incluyen:

1. En un esfuerzo por mejorar las tasas de respuesta, Puentes amplió la muestra de la encuesta para incluir a todas las empresas dentro el marco de muestreo.
2. Cuando las tasas de respuesta no aumentaron lo suficientemente, Puentes aprovechó el apoyo de federaciones y asociaciones que estaban dispuestas a ayudar para fomentar la participación de sus miembros. Puentes amplió aún más la muestra para permitir la sustitución por empresas que eran miembros de la asociación y que cumplieron con los mismos criterios que las empresas de la muestra original.
3. Para los grupos focales, Puentes permitió el uso de las redes del socio local, siempre y cuando se cumplieran los criterios mínimos además de cumplir con los objetivos geográficos fijados para cada grupo focal. Además, los esfuerzos de reclutamiento incluyeron el acudir personalmente a la comunidad cuando resultaba necesario encontrar a los propietarios de microempresas. Debido al hecho de que dejar sus empresas durante el horario comercial les colocaba una carga adicional a los propietarios de microempresas, las cuales de por sí cuentan con muy poco personal, se utilizaron tarjetas de regalo como incentivos para compensar el costo del tiempo que le dedicaron al grupo focal.
4. En todo momento, se utilizaron cartas personalizadas por parte del director del proyecto Puentes con el membrete oficial y el logo de USAID en un esfuerzo por brindarle a las empresas seguridad sobre la legitimidad del estudio.

LA ECONOMÍA DE EL SALVADOR³⁸

Antes de 1990, la agricultura empleaba al 25 por ciento de la población de El Salvador. Desde entonces, las reformas económicas de El Salvador y las políticas pro-empresariales han estimulado un cambio hacia la manufactura y los servicios. Datos del Banco Mundial que datan de 2013 demuestran este cambio al indicar que el 19,6 por ciento de las personas empleadas se encuentran en la agricultura, el 20,4 por ciento en la industria, y el 60,1 por ciento en los servicios.³⁹ Aunque El Salvador mostró un crecimiento económico del 4,7 por ciento en el 2007, los impactos de la crisis financiera global fueron graves, lo cual causó disminuciones tanto a los ingresos por exportación como a las remesas. Como mayor agravante al problema, el desempleo aumentó mientras que los precios de la energía y de los alimentos subieron. Las tasas de pobreza alcanzaron el 40 por ciento y el PIB se contrajo en un 3,1 por ciento. Incrementos en los flujos de remesas y las exportaciones netas, combinadas con inversiones en protección social y un aumento del consumo privado ayudaron a llevar a la pequeña pero significativa mejoría en la economía de El Salvador en el 2015 (la cual registró un aumento del 2,5 por ciento del PIB).⁴⁰

Tras el fin del conflicto armado en 1992, El Salvador ha realizado “notables avances en pro de la consolidación de la paz y la democracia. La transformación política del país conllevó grandes reformas estructurales y políticas macroeconómicas que se tradujeron en un sólido desempeño económico, con un crecimiento promedio de alrededor del 6 por ciento durante el decenio de 1990, así como una reducción significativa de la pobreza (cerca de 27 puntos porcentuales) entre 1991 y 2002.”⁴¹ Sin embargo, la violencia continúa teniendo un impacto negativo en el desarrollo social y económico y en el crecimiento. A pesar de la tregua entre las pandillas del 2012, lo cual redujo temporalmente la violencia de pandillas, el delito y la violencia han ido en aumento desde el año 2015. El impacto de esto sobre el sector privado y la economía es significativo, ya que aumenta el costo de hacer negocios, lo que limita la creación de empleo y la capacidad de los jóvenes de obtener puestos de trabajo, a la vez que reduce la inversión en la economía.⁴²

COMPOSICIÓN DE SECTORES

Como se señaló anteriormente, en el 2013 el empleo en la agricultura había disminuido a un 19,6 por ciento. Los sectores de servicios y manufactura han sacado provecho de las reformas de El Salvador, ayudados por el capital de fuerza laboral barata del país, y han estado proporcionando nuevas oportunidades de empleo. En la actualidad, servicios y manufactura emplean al 60,1 y al 20,4 por ciento, respectivamente, de la fuerza laboral. En el 2014, El Salvador tenía una balanza comercial negativa de \$5,18 mil millones (\$5.552 mil millones exportados, \$10.7 mil millones importados). El Salvador ha aumentado sus exportaciones anualmente en alrededor de 6,6 por ciento al año. Las importaciones han aumentado a una tasa de alrededor del 7,8 por ciento al año.⁴³ La Figura 4 proporciona una visión general de las exportaciones de El Salvador desde el 2015.

SERVICIOS

El sector de servicios produce la mayor proporción del PIB⁴⁴ e incluye a una amplia gama de negocios, siendo las empresas que caen bajo el paraguas del turismo los empleadores más grandes (incluidos los hoteles, restaurantes). Los servicios empresariales también se han incrementado de manera significativa e incluyen tanto a empresas como agencias de empleo, seguridad privada, *call centers*, y agencias de trabajo temporal. Otras empresas de

³⁸ Las siguientes secciones proporcionan un resumen agregado de las opiniones y perspectivas sobre la EML por parte de las federaciones y asociaciones de los sectores clave. Los datos de esta sección se obtuvieron a través de entrevistas semi-estructuradas con representantes de estas organizaciones. Excepto en donde se indique lo contrario, la información proporcionada representa lo que fue proporcionado por las asociaciones y federaciones.

³⁹ “El Salvador: Economy” Global EDGE, Michigan State University. Obtenido de: <http://globaledge.msu.edu/countries/el-salvador/economy>

⁴⁰ “El Salvador: Panorama General,” Banco Mundial. Obtenido de: <http://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview>

⁴¹ *Ibidem*.

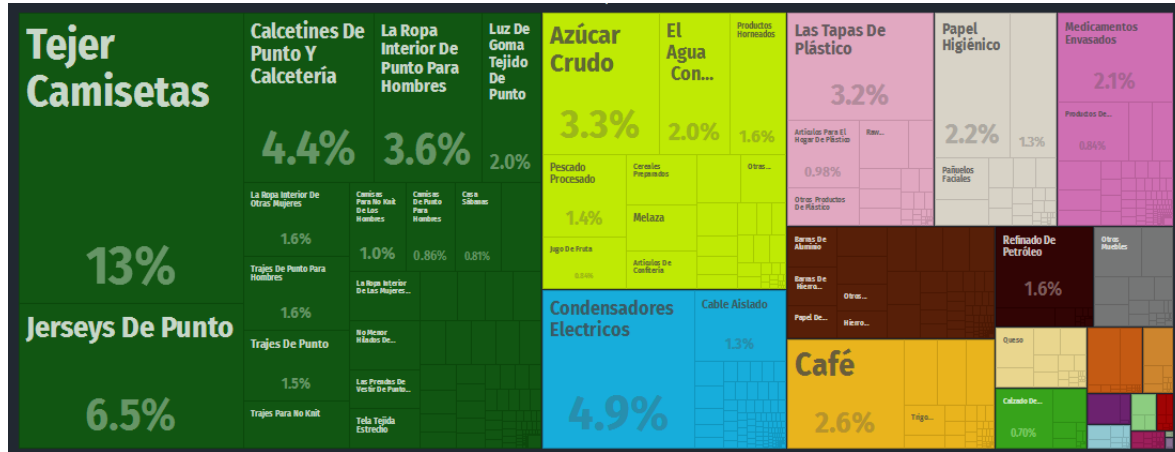
⁴² *Ibidem*.

⁴³ “El Salvador” The Observatory of Economic Complexity (OEC). Obtenido de: <http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/slv/>

⁴⁴ “El Salvador,” Centro de Comercio Internacional. Obtenido de: <http://www.intracen.org/country/el-salvador/>

servicios importantes incluyen las industrias creativas, tales como la programación, la televisión, la prensa y la publicidad.

Figura 4: Panorama del Producto de El Salvador (2015)



Fuente: <http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/slv/>

El turismo puro o el turismo en general ha estado en un punto muerto relativo a medida que las noticias de violencia han obstaculizado los esfuerzos para promover el turismo extranjero e incluso el nacional. Aunque el turismo puro no ha aumentado, el sector de turismo ha experimentado un crecimiento a través de una serie de sub-sectores: han existido inversiones para la expansión de hoteles, así como un aumento en el turismo corporativo. Otro sector que experimenta expansión es la industria de la aviación, lo cual ha ayudado a traer a más personas al país. Por último, los restaurantes han visto cierto grado de crecimiento, lo cual puede estar relacionado con las inversiones hoteleras. Este es otro ejemplo en el que el método Hidalgo Haussmann no establece diferencias dentro de un sector; sino que toma en cuenta la renta nacional generada a partir de, en este caso, las actividades turísticas.

En la industria del turismo, los jóvenes normalmente son empleados en restaurantes y negocios relacionados con el turismo fuera de San Salvador, en donde se emplean más jóvenes. Los guías turísticos son un área clave de empleo para los jóvenes y el turismo en general es un área con gran oportunidad para el potencial de empleo juvenil (en función de los idiomas requeridos).

MANUFACTURA

Las empresas de manufactura están involucradas en la producción de bienes, tales como plásticos, bebidas, alimentos enlatados, productos farmacéuticos, textiles, productos electrónicos y productos relacionados con la agroindustria. Sin embargo, existe una gran varianza dentro y entre estos sectores con respecto a las habilidades requeridas, el crecimiento del sector y la demanda de trabajadores de nivel de ingreso de carrera o entrada.

De acuerdo con un representante de la industria, la oferta de puestos de trabajo de manufactura (aproximadamente 8.000/año) en gran medida queda sin satisfacerse a pesar de los aproximadamente 80.000 jóvenes en busca de trabajo cada año. Por diversos motivos, las personas que aplican a los trabajos no cumplen con los requisitos. Por otra parte, las empresas son muy selectivas acerca de a quién contratan, y a menudo se toman las decisiones de contratación sobre la base del lugar donde viven los solicitantes debido a problemas con la violencia y la seguridad. Otra cuestión a tomar en cuenta es el hecho de que las empresas del sector de manufactura no cuentan con mucho tiempo para dedicar a las capacitaciones. Por lo tanto, es importante que los jóvenes posean un mínimo de conocimientos y habilidades de antemano.

El sector de manufactura genera el 90 por ciento de las exportaciones y alrededor de 270.000 puestos de trabajo directos. Los principales obstáculos que enfrenta la industria son la falta de seguridad ciudadana, el exceso de burocracia, un débil marco legal y el cambio constante de las políticas públicas. Retrasos significativos en las aduanas a menudo resultan en costos de transporte y tiempos de entrega relativamente altos, a pesar de la proximidad de El Salvador con los EE.UU. (su socio comercial más grande). Esto lleva a que las empresas

salvadoreñas pierdan contratos, proyectos y reputación ante las empresas estadounidenses.

El más alto nivel de crecimiento esperado reportado fue para los sectores del plástico y productos farmacéuticos,⁴⁵ en donde el crecimiento ha sido de alrededor de cuatro por ciento al año durante los últimos cuatro años. Esto representa casi el doble del crecimiento económico general de El Salvador. Aunque el tamaño del mercado nacional es relativamente pequeño en comparación con la producción, es la cuarta industria de mayor crecimiento, ya que exporta gran parte de sus productos a otros países de Centroamérica y de América Latina. Productos alimenticios y bebidas, la ganadería y la avicultura, así como la indumentaria deportiva de alto rendimiento, son todos sectores que también reportaron haber experimentado un crecimiento significativo.

El sector textil representa alrededor del 43 por ciento de las exportaciones mundiales de El Salvador. Aunque los productos de algodón constituyen la mayoría de los productos textiles, los productos sintéticos son los que presentan un crecimiento más rápido, ya que son más caros. En el caso de los textiles, por primera vez en tres años, el empleo ha disminuido en el sector textil. La industria textil es la más grande dentro del sector de manufactura, la cual emplea a unas 75.000 personas, lo que representa aproximadamente la mitad de todas las contrataciones del sector de la manufactura. Aproximadamente 3.000 puestos de trabajo se perdieron en el 2015. Sin embargo, El Salvador ocupa el noveno lugar entre los diez principales proveedores de productos de prendas de vestir a los EE.UU., lo que indica que el país sí es capaz de competir a nivel internacional.

El sector textil y de prendas de vestir se enfrentan a una fuerte competencia a nivel internacional, en particular con relación a los países asiáticos, y si el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP, por sus siglas en inglés) entra en vigor, la competencia aumentaría aún más. El Salvador necesita mejorar sus tiempos de entrega y aprovechar su proximidad al mercado estadounidense. Sin embargo, el entorno empresarial (aduana, la burocracia, etc.) es demasiado ineficiente. Una logística pobre, altos costos de la electricidad, nuevos impuestos, y la burocracia del GOES, especialmente en las aduanas, dificultan aún más la posibilidad de ser competitivos y eficientes con los plazos de entrega. Grupos de la industria en el sector textil incluyen productos hechos de algodón (los cuales requieren operadores básicos) y productos sintéticos especializados. Esto representa aproximadamente un negocio de exportación de \$4 mil millones. El sector textil representa aproximadamente el 43 por ciento de los ingresos de todas las exportaciones de El Salvador. En este sector, la demanda mundial de productos de algodón es mayor, sin embargo, los productos sintéticos son los de mayor crecimiento en esta industria. Se está invirtiendo más en este sector porque los beneficios son más robustos debido a un mayor valor agregado. A nivel internacional, El Salvador es visto como un proveedor de productos textiles especializados y se ha forjado un nicho en los productos textiles sintéticos.

El sector químico y farmacéutico ocupa el segundo lugar en la clasificación de salarios promedio de todo el sector de manufactura. En el 2014, los salarios promedio eran de \$545/mes. En el 2015, los salarios promedio eran de \$629/mes. Es importante tomar en cuenta que, al mismo tiempo que los salarios promedio fueron aumentando, el empleo también se incrementó en alrededor de 300 puestos de trabajo por año.

Los sectores de plásticos y de químicos y farmacéuticos tienen una visión optimista de sus tendencias de crecimiento a mediano plazo. Anticipan que continuarán creciendo a alrededor del cuatro por ciento al año. Por otra parte, las exportaciones de este último sector han crecido de manera significativa y, como sector, brinda salarios por encima del promedio. Esto se debe en gran parte al hecho de que el trabajo requiere un nivel muy especializado de capacitación.

El sector de la agroindustria se ve afectado por factores climáticos, así como por la dinámica política. Este sector ha pasado de cambios en la estatización de las tierras a un proceso de privatización. Existen muchos subsectores dentro de la agroindustria, cada uno con su propia dinámica. Por ejemplo, la producción de café se ha visto afectada recientemente por los cambios de los precios internacionales y por la propagación de la roya del café. Por otro

⁴⁵ Aunque el sector de plásticos es uno de los sectores más dinámicos y de mayor crecimiento, aún representa una parte relativamente pequeña de las oportunidades de empleo, ya que emplea a alrededor de 7.000 trabajadores.

lado, la producción de azúcar es más autónoma como sector y se ve favorecida por las políticas del gobierno, tales como la restricción de las importaciones extranjeras de azúcar. De forma generalizada, la agricultura es vista como un sector muy volátil.

En general, el sector de la agroindustria ha mantenido los mismos niveles de producción durante muchos años. El financiamiento del sector es otro factor que contribuye al estancamiento, dado que la agricultura es vista como una empresa de alto riesgo. Con pocas excepciones, no se han establecido políticas para ayudar a afrontar estos riesgos.

COMERCIO E INVERSIÓN

Los datos del comercio reflejan en gran medida el panorama de los productos, mostrando crecimiento en la participación de mercado y en el tamaño del mercado solamente en unas pocas áreas: indumentaria y telas, alimentos preparados, y plásticos, como se muestra en la Figura 5, algunos otros sectores también están creciendo, tales como la confitería y el papel, pero la participación de mercado ha ido disminuyendo. Si bien los servicios constituyen la mayor contribución al PIB, no constituyen una porción sustancial del comercio exterior de El Salvador.⁴⁶

Figura 5: Participación en el Comercio de El Salvador, 2014



FUERZA LABORAL Y HABILIDADES

A menudo, los jóvenes suelen encontrar empleos en la economía informal, a una tasa del 56 por ciento, en comparación con el 46 por ciento de los adultos.⁴⁷ Cada año, entre 60.000 y 70.000 salvadoreños entran al mercado laboral. En el 2014, solamente 4.217 de cada 70.000 nuevos participantes en edad de entrar al mercado laboral pudieron obtener un empleo.⁴⁸ De acuerdo con representantes de la industria, uno de cada seis es capaz de conseguir un trabajo en el mercado laboral formal. Los cinco restantes tienen la opción de buscar empleo en el mercado laboral informal, o, en algunos casos, emigrar o unirse a una pandilla.

⁴⁶ "El Salvador," Centro de Comercio Internacional. Obtenido de: <http://www.intracen.org/country/el-salvador/> Acceso a la página en 2016.

⁴⁷ Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples. (2015) DIGESTYC. Obtenido de: <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/temas/des/ehpm/publicaciones-ehpm.html>

⁴⁸ Informe Estadístico, Instituto Salvadoreño del Seguro Social, 2015.

En los últimos dos años, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas experimentaron poco o ningún crecimiento. Por lo tanto, las ofertas de trabajo han reflejado la rotación y las sustituciones de personal, en vez de reflejar un aumento en los niveles de empleo. Los puestos de trabajo de nivel de entrada para los trabajadores jóvenes también suelen ser limitados. Existen aperturas en ciertos sectores, como la manufactura de plástico, en donde se utilizan equipos de alta tecnología y requieren empleados altamente capacitados. Lo que ha aumentado es el uso de pasantías para suplir las necesidades a corto plazo. Estas pasantías suelen durar entre tres y cuatro meses. En promedio, por cada cinco o seis pasantías, solamente un pasante es contratado a tiempo completo. Esto limita aún más la disponibilidad de puestos de trabajo disponibles para los jóvenes.

El sector de servicios emplea a la mayoría de los trabajadores de El Salvador - el 62.8 por ciento, en comparación con el 17,5 por ciento en la agricultura y el 19,7 por ciento en la industria.⁴⁹ El empleo en la agricultura se ha ido reduciendo, y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) proyecta que seguirá reduciéndose durante los próximos años.⁵⁰ También existen diferencias significativas en el empleo por sector entre hombres y mujeres. Los hombres constituyen casi el 90 por ciento de la fuerza laboral agrícola,⁵¹ mientras que las mujeres representan casi dos terceras partes de la fuerza laboral de servicios.⁵² Tomando en cuenta que los empleadores del sector de servicios (tales como restaurantes y hoteles) poseen más puestos que requieren de niveles de habilidad más bajos, estos son los empleadores clave para los jóvenes. Sin embargo, el subempleo es un desafío, ya que el 50 por ciento de los jóvenes se encuentran subempleados.⁵³

El sector de los servicios de El Salvador requiere de jóvenes con fuertes habilidades de comunicación, inteligencia emocional, principios y valores positivos, y la habilidad para interactuar eficazmente con otras personas. Por otra parte, los empleadores del sector de servicios valoran mucho la apariencia de los jóvenes (corte de pelo, manera de vestir), así como sus relaciones con las pandillas. De acuerdo con algunas asociaciones entrevistadas, antes de que las empresas entrevisten a los candidatos potenciales, contratan los servicios externos de una empresa que lleva a cabo un proceso de selección que podría incluir una prueba fisiológica, además de las pruebas de lectura, escritura y aritmética. Los candidatos son evaluados en gran medida sobre la base de sus habilidades sociales y otras características conductuales, aún si carecen de conocimientos técnicos pertinentes, dado que los empleadores perciben a los jóvenes con fuertes habilidades blandas como personas que pueden llegar a ser capacitadas.

En las industrias de turismo/servicios, los puestos más demandados son los de camareros/camareras, cantineros, cocineros y personal de limpieza. El servicio al cliente también es uno de los más solicitados. Las habilidades más requeridas son: el dominio de varios idiomas, atención a la calidad/detalle, responsabilidad, habilidades de servicio al cliente, y el conocimiento de prácticas de turismo sostenible. En la industria de productos alimenticios y bebidas, las posiciones de mayor demanda son de ventas, conductores/encargados de entregas, y personas para presentar los productos. Las empresas buscan a personas que sepan cómo vender sus productos y crear exhibidores o vitrinas que generen el interés del cliente.

El sector de manufactura de El Salvador requiere de jóvenes con habilidades similares (habilidades de comunicación, valores y principios, etc.) y está experimentando una mayor demanda de habilidades específicas al sector. En la industria del plástico, existe una alta demanda por los siguientes puestos: operador técnico de máquinas de impresión flexográfica, operador técnico de máquinas de moldeo por inyección, operador técnico de recipientes por soplado de extrusión, operador técnico de máquinas de extrusión de películas, control de calidad, corte y sello de plástico, y reciclado de plásticos.

⁴⁹ OIT, Empleo por Sector (2017). <https://goo.gl/u1Yzs0>

⁵⁰ OIT, Empleo por sexo y actividad económica - estimaciones y proyecciones de la OIT (2017). <https://goo.gl/vdqdhU>

⁵¹ *Ibidem*.

⁵² OIT, Empleo por ocupación (2017). <https://goo.gl/lgaNQh>

⁵³ Segovia, K. (N.D), "Bringing Youth into Labor Markets: Public-Private Efforts in El Salvador," Americas Society. Como se informó para el 2010, p. 4. Obtenido de: http://www.as-coa.org/sites/default/files/EI%20Salvador%20Country%20Report_Final.pdf

En el sector de la agroindustria, es difícil encontrar a jóvenes con los conocimientos técnicos necesarios, particularmente en las áreas de gestión ambiental, procesos agrícolas, y control de calidad. Las instituciones que capacitan a los jóvenes en estas áreas muestran grandes deficiencias académicas, debido en parte a la escasez de presupuesto, así como a la falta de prioridad que les es brindada por los encargados de formular políticas. Si bien las universidades cuentan con escuelas agrícolas, los estudiantes necesitan tener la experiencia práctica y ser enseñados tecnologías innovadoras que no se aplican actualmente en el sector. La escasez en esta área puede deberse a la falta de equipos o de capacidad de los maestros. Los centros de educación y capacitación en el sector de la agroindustria no sólo deben ser capacitadores, sino que también deben convertirse en centros de investigación y de experimentación.

En el sector textil, especialmente en las empresas más recientes, las empresas requieren de operadores de maquinaria, mecánicos y supervisores, así como de técnicos especializados en mantenimiento y reparación de maquinaria. También necesitan de modelistas de patrones de extensa experiencia (tanto con patrones manuales como digitales) y a personas que tengan experiencia en el diseño. Las habilidades blandas exigidas incluyen: trabajo en equipo, conocimiento de los procedimientos de seguridad, una buena autoestima, valores, y la comprensión del entorno de uno mismo.

En los sectores químico y farmacéutico, primordialmente se requieren empleados en las áreas de producción y control de calidad. Los puestos de ventas también están en alta demanda, pero los solicitantes deben contar con por lo menos dos años de experiencia. Dado que la calidad es vital, la habilidad de comprender y seguir las instrucciones y manuales operativos es una habilidad esencial. Este sector requiere de un título de licenciatura y las empresas normalmente brindan una capacitación complementaria.

Las asociaciones encuestadas señalaron que la formación académica de los jóvenes era a menudo deficiente, especialmente citando debilidades en áreas básicas como la lectura, escritura y matemáticas. El nivel de escolaridad no es necesariamente el problema en sí, sino la calidad de la formación, la cual tampoco está orientada a prepararlos para la empleabilidad. Por otra parte, los planes de estudio no son innovadores y muestran deficiencias en materias básicas. El Salvador carece por completo de competencias basadas en habilidades para distintos sectores sobre la base de las demandas de la industria. Las asociaciones expresaron el deseo de que los jóvenes adquieran más conocimientos técnicos y habilidades prácticas, lo cual los prepararía de mejor manera para futuras oportunidades.

LIMITANTES PARA EL CRECIMIENTO

Las empresas enfrentan dificultades a la hora de capitalizar la gran población compuesta por jóvenes en el El Salvador. La mayoría de las asociaciones entrevistadas expresó su preocupación por las deficiencias que presentaban los solicitantes de empleos de nivel de entrada en cuanto a habilidades básicas, tales como la comunicación oral y escrita, y la aritmética. También informaron sobre debilidades en las habilidades de comunicación y su capacidad para vestirse y comportarse de manera profesional. Sin embargo, debido al problema generalizado de la presencia de pandillas y al alto nivel de la delincuencia y la violencia, para los puestos de nivel de entrada a la mayoría de las empresas les interesa más el perfil de los solicitantes, sus características conductuales y sus habilidades sociales, y no tanto su experiencia o perfil profesional.

Generalmente se percibe que las instituciones educativas tienen un enfoque anticuado y que no logran enseñar habilidades. Ellos han inculcado aspiraciones entre los jóvenes de obtener un título universitario y eso implicaría superar ciertas barreras, pero pocas personas logran tener acceso a ese tipo de educación. Como resultado, se pierden muchas oportunidades, porque los jóvenes no buscan oportunidades de capacitación o formación técnica. Las asociaciones creen que la adquisición de conocimientos técnicos debe ser vista como una buena oportunidad y como algo más práctico. Por ejemplo, la formación en tecnologías de la información en general es pobre, ya que no está diseñada para que los jóvenes apliquen los conocimientos que adquieren. Puede ser muy buena en la teoría, pero a veces la teoría sobre la cual se fundamenta es obsoleta. El modelo dual⁵⁴ es una gran oportunidad, al igual que las pasantías, las cuales pueden proporcionar experiencia tangible en el puesto de trabajo.

⁵⁴ El Modelo Dual es el aprendizaje que tiene lugar en dos entornos diferentes y complementarios: en una institución de educación formal, así como también en un entorno práctico, como por ejemplo una empresa. Se basa en el modelo alemán TVET, el cual capacita a los jóvenes en un entorno de educación formal mientras que al mismo tiempo se les brinda la oportunidad de ser aprendices en una empresa (la cual es una posición pagada, pagado por la empresa según el modelo).

DIFICULTADES EN LA CONTRATACIÓN DE JÓVENES

Según la mayoría de las fuentes, la movilidad de los trabajadores se ve muy afectada por las restricciones territoriales impuestas por las pandillas. Según una fuente, un grupo de jóvenes capacitados recientemente fueron contratados por una empresa en Antiguo Cuscatlán, pero dejaron de acudir al trabajo después de su primera semana. La institución de capacitación los contactó y fue informada de que los jóvenes dejaron de trabajar debido a que fueron abordados por una pandilla que tiene presencia en Antiguo Cuscatlán. Después de que la banda revisara sus documentos de identidad, les dijeron que debido a que los jóvenes provenían de Panchimalco, un municipio que cuenta con la presencia de otra pandilla, no podían entrar a su territorio. A los jóvenes se les amenazó que serían asesinados si se les volvían a ver dentro del territorio de esa pandilla. Como lo ilustra este ejemplo, la presencia de pandillas puede presentar una barrera significativa para las empresas que necesitan contratar personal en los municipios aledaños con el fin de encontrar candidatos cualificados.

Las empresas se han quejado de las deficiencias que muestran los solicitantes de empleo en cuanto a habilidades básicas como la aritmética, la alfabetización y la comunicación oral y escrita. Además, se informó sobre problemas de actitud relacionados con la tardanza, seguir instrucciones, y trabajar en equipo con otras personas.

La situación actual con el empleo juvenil ha dado lugar a un problema de sostenibilidad para muchas empresas. El riesgo es que, si las empresas no contratan e integran a los jóvenes, las personas mayores que actualmente ocupan esos puestos eventualmente se irán/jubilarán y no habrá una infusión de trabajadores capaces de retomar el trabajo. Las empresas están muy preocupadas por esto, ya que sus corporaciones les están solicitando sus planes de sucesión, los cuales muchos no han establecido. Las empresas prefieren retener a los adultos que ya poseen las habilidades necesarias para trabajar y no contratan a jóvenes que carecen de dichas habilidades. La pregunta inminente sigue siendo: ¿cómo se van a reemplazar a las generaciones mayores?

IMPACTO DE LA VIOLENCIA E INSEGURIDAD

La violencia ha tenido un efecto indirecto significativo en la economía de El Salvador en cuanto a los costes reales, así como en la percepción dañada del país ante los inversionistas. El Banco Central de Reserva de El Salvador estima que la pérdida de productividad en el 2014 fue de \$1,17 mil millones, y que la seguridad y la extorsión le cuestan a las empresas \$157 millones.⁵⁵ A través de Centroamérica, los aumentos en los costos relacionados con la seguridad para las empresas están superando el crecimiento mismo de las empresas. Los datos sobre el impacto de estos costos son escasos. Sin embargo, existe alguna evidencia inicial brindada por la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador que mostró que entre el 2012 y el 2013, 18.000 empresas cerraron sus puertas y 72.000 puestos de trabajo se perdieron como consecuencia de los problemas relacionados con la seguridad. En El Salvador, el 79 por ciento de las PYME son víctimas de extorsión.⁵⁶

La violencia generalizada, una de las tasas de homicidios más altas del mundo, y la extorsión son algunas de las mayores limitantes para el crecimiento y la inversión en El Salvador. Dicho entorno aumenta los costos de seguridad para las empresas, lo cual aumenta el costo de hacer negocios y disminuye la competitividad de la empresa. La reducción de la delincuencia y la violencia y el fortalecimiento de la prevención de la violencia y la aplicación de la ley son condiciones esenciales para mejorar el clima de negocios, estimular la inversión y fomentar un crecimiento económico más vigoroso.

⁵⁵ Banco Central de Reserva (2016). <http://www.bcr.gob.sv/>

⁵⁶ Consejo Nacional de la Pequeña Empresa de El Salvador (CONAPES) and Sociedad de Comerciantes e Industriales Salvadoreños (SCIS).

HALLAZGOS PRINCIPALES (CUESTIONARIO A EMPLEADORES Y GRUPOS FOCALES)

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LAS EMPRESAS

La mayoría de todas las empresas encuestadas eran de propiedad nacional (casi el 80 por ciento). Al desagregar las respuestas de las empresas de propiedad nacional por industria, el turismo representa el 19,9 por ciento de los encuestados, los servicios empresariales el 15,5 por ciento, el 8,7 por ciento corresponde a los servicios creativos, y productos alimenticios y bebidas con el 8,7 por ciento. En el caso de las empresas de propiedad extranjera, los textiles y prendas de vestir representan un 4,8 por ciento de las respuestas, servicios empresariales un 1,9 por ciento, y el turismo un 1,4 por ciento de las respuestas.

Según los datos relacionados con la exportación de productos y servicios, el 42,7 por ciento de todas las empresas encuestadas informan que exportan sus productos o servicios (empresas de manufactura: 64,2 por ciento; empresas de servicios: 38,5 por ciento). Ciertos sectores entre las empresas manufactureras exportan el mayor porcentaje de su negocio: los textiles y prendas de vestir (48,8 por ciento); productos alimenticios y bebidas (20,6 por ciento); y productos químicos y farmacéuticos (20,0 por ciento). Entre las empresas de servicios, los sectores con el mayor porcentaje de exportaciones son: servicios empresariales (30,8 por ciento); industrias creativas (21,4 por ciento); y apoyo de transporte y logística (15,4 por ciento).

Al observar más de cerca a los sectores de manufactura, el Cuadro 10 desagrega los datos por sectores para mostrar las respuestas de los 10 principales exportadores. Esto incluye tres sectores que exportan más del 50 por ciento de sus productos: textiles y prendas de vestir (76,5 por ciento), plásticos (11,8 por ciento), y la agroindustria y el papel y cartón (ambos a 5,9 por ciento).

Cuadro 10: Exportaciones de manufactura

	Menos del 25%		26% al 50%		51% al 100%	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Textiles y Prendas de Vestir	4	30.8%	5	33.3%	13	76.5%
Plásticos	0	0.0%	1	6.7%	2	11.8%
Agroindustria	0	0.0%	0	0.0%	1	5.9%
Papel y Cartón	0	0.0%	2	13.3%	1	5.9%
Productos Alimenticios y Bebidas	3	23.1%	1	6.7%	0	0.0%
Calzado	3	23.1%	0	0.0%	0	0.0%
Química, farmacéutica, cosmética	3	23.1%	6	40.0%	0	0.0%
Total	13	100.0%	15	100.0%	17	100.0

El Cuadro 11 muestra las respuestas de las empresas de servicios desagregadas aún más a nivel de sector. Tres Sectores informan que exportan más del 50 por ciento de sus servicios: servicios empresariales (66,7 por ciento), industrias creativas, el turismo, y apoyo de transporte y logística (todos a un 11,1 por ciento).

Cuadro 11: Exportación de Servicios

	Menos del 25%		26% al 50%		51% al 100%	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Servicios empresariales y centro de negocios	5	20.0%	2	25.0%	6	66.7%
Industrias creativas	8	32.0%	0	0.0%	1	11.1%
Apoyo de transporte y logística	3	12.0%	2	25.0%	1	11.1%
Turismo	4	16.0%	0	0.0%	1	11.1%
Aeronáutica	0	0.0%	1	12.5%	0	0.0%
Energía renovable	1	4.0%	0	0.0%	0	0.0%
Tecnologías de la Información	3	12.0%	3	37.5%	0	0.0%
Servicios médicos	1	4.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	25	100.0%	8	100.0%	9	100.0%

INFORMACIÓN SOBRE LOS EMPLEADOS, LA RETENCIÓN, LA JUVENTUD, PERFILES DE LOS EMPLEADOS, Y LA SEGURIDAD

En conjunto, las empresas encuestadas actualmente emplean a casi 50.300 personas (el 54,8 por ciento son hombres; 45,2 por ciento son mujeres). Probablemente debido a la alta concentración de empleos en la región metropolitana de San Salvador, el 44,7 por ciento de las empresas respondieron que la mayoría de sus empleados no viven en el mismo municipio en el que trabajan.

Figura 6: Municipios en donde se ubican las empresas encuestadas (diez principales)

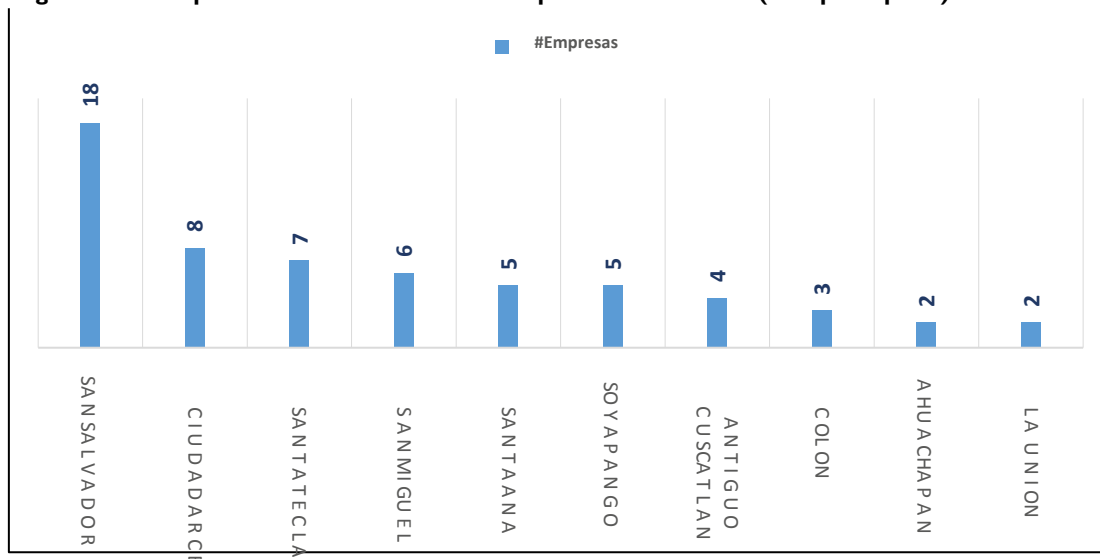
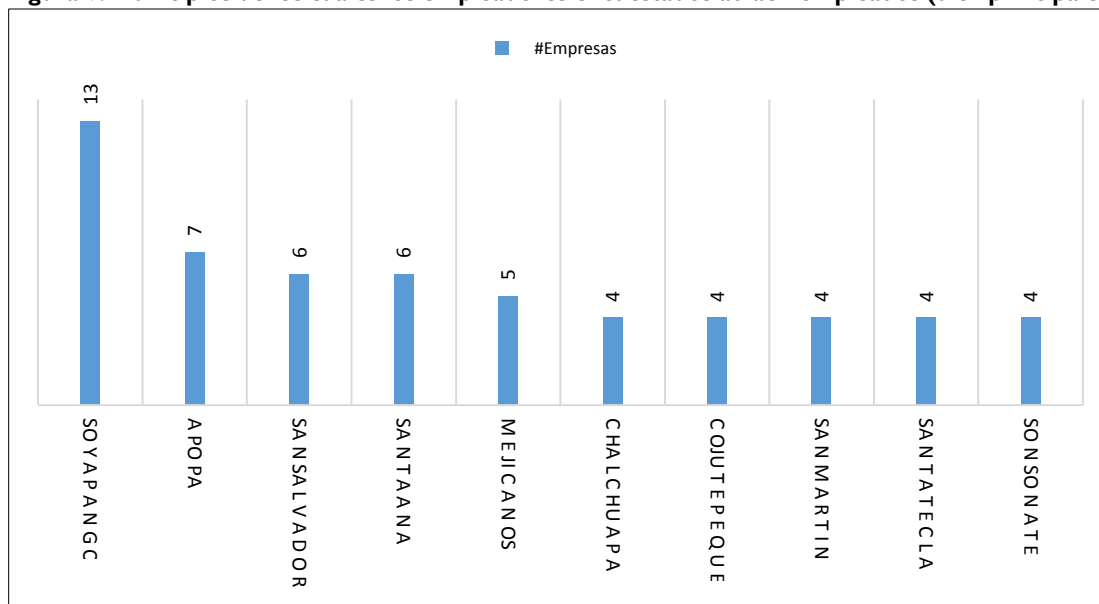


Figura 7: Municipios de los cuales los empleadores encuestados atraen empleados (diez principales)



Aproximadamente el 80 por ciento de las empresas reportaron haber contratado a personal nuevo en el 2015 (alrededor de 9.000 empleados). Por otra parte, sólo el 10 por ciento de las empresas menciona haber reducido su personal en el último año (un total de alrededor de 400 empleados). Aproximadamente el 71,8 por ciento de las empresas respondió que los empleados jóvenes (entre los 16 y 29 años de edad) abandonan los puestos de trabajo con mayor frecuencia que sus pares mayores (30 años de edad y mayores).

La retención de empleados nuevos y actuales también resulta ser un desafío en un entorno marcado por consideraciones de seguridad y de crecimiento limitado. Las estrategias citadas con mayor frecuencia por las empresas fueron: crear un entorno de trabajo agradable; proporcionar prestaciones laborales, adicionales a las establecidas por la ley (bonos, aumentos de sueldo, etc.); garantizar la estabilidad laboral; y ofrecer oportunidades de capacitación continua.

Uno de los principales desafíos que enfrentan los jóvenes y empleadores por igual es la falta de experiencia laboral de los solicitantes. Más allá de esto, las empresas en El Salvador se enfrentan a algunos retos adicionales relacionados con la situación de seguridad del país. En general, el 44,3 por ciento de los encuestados informaron que sus empresas les ofrecen transporte a sus empleados. De ellos, el 81 por ciento le ofrecen transporte privado o servicio de autobús (la mayoría dentro de San Salvador), el 4 por ciento le reembolsan el dinero de transporte al personal, y el 15 por ciento restante utiliza una combinación de métodos. Brindar transporte puede ser una buena prestación para el personal, pero también puede plantear problemas para los solicitantes de empleo que viven en áreas en las que el proveedor de transporte de la empresa no presta el servicio.

En general, la situación de seguridad en El Salvador dificulta contratar a nuevos trabajadores. En total, más de la mitad de los encuestados informaron de que las cuestiones relacionadas con la seguridad impactaban significativamente los costos de contratación, así como la accesibilidad o la movilidad de los trabajadores; éstas empresas señalaron, además, que los problemas de seguridad les llevaron a hacer suposiciones acerca de los candidatos sobre la base de los lugares en los que viven.

Cuadro 12: Obstáculos para la contratación de nuevos trabajadores⁵⁷

	Alto (%)	Mediano (%)	Bajo (%)
Aumento de costos de reclutamiento	55.0	32.5	12.
Problemas de movilidad/accesibilidad	62.6	21.5	14.
Desconfianza de la zona en la que residen los solicitantes	64.2	26.6	7.

⁵⁷ No existen diferencias estadísticamente significativas por municipio, tamaño de la empresa o sector.

DATOS DEL GRUPO FOCAL

Los grupos focales presentaron la oportunidad de obtener el punto de vista de los propietarios de microempresas, enfocado especialmente en la seguridad y la juventud. Los participantes hablaron sobre la frustración de tratar de encontrar un trabajo en un país en donde existe una gran disparidad entre la cantidad de personas que buscan puestos de trabajo y la cantidad de puestos de trabajo disponibles. Por otra parte, los trabajos que sí están disponibles son mal pagados, y algunos compartieron malas experiencias que desmotivaban en gran medida el regreso al sector formal.

“A uno le pagan mal y también lo tratan mal, mejor tener algo propio para que uno pueda tener un proyecto para su vejez” - Emprendedor de Industrias Creativas

Los participantes hablaron sobre cómo la discriminación basada en la edad y el sexo se aunaban a la dificultad para encontrar un empleo. Los jóvenes describieron las dificultades al tratar de encontrar un empleo, especialmente para aquellos que acaban de terminar sus estudios y que aún no poseen experiencia laboral. Las empresas en El Salvador buscan trabajadores con experiencia en el puesto, pero no toman en cuenta que es difícil para los estudiantes obtener dicha experiencia ya que existen pocas oportunidades flexibles.

“Yo tengo un título de abogado, pero nunca tuve la oportunidad de practicar el derecho. Tuve que encontrar otra manera de seguir adelante”. - Empresario Joven de Productos Alimenticios y Bebidas

Las mujeres emprendedoras también expresaron su frustración añadida con respecto a los estándares distintos para las mujeres. Las dificultades para tratar de encontrar un trabajo para una persona joven y sin experiencia se ven agravadas por diferentes normas sobre la edad para las mujeres. Según una mujer emprendedora, si se es mayor de 35 años de edad y se es mujer, es muy difícil encontrar un trabajo.

“Yo era la asistente del presidente de una empresa de imprenta. Se redujo el personal y me quedé sin trabajo. ¿Quién le iba a dar trabajo a una viejita? Fue difícil, pero empecé mi propia empresa de impresiones”- Emprendedora de empresa de imprentas

ENTORNO ECONÓMICO Y SOCIAL

Examinar cuáles factores tienen el mayor impacto sobre la microempresa y si los emprendedores han percibido cambios en estas áreas durante el último par de años puede ayudar a proporcionar percepciones sobre las tendencias y las posibles áreas de apoyo a futuro. Estas áreas son seguridad/inestabilidad, los impuestos y las regulaciones gubernamentales, y el acceso al crédito.

Seguridad/inestabilidad

A pesar de que la violencia y la inestabilidad impacta a algunos sectores y a ciertos tipos de empresas más que a otros, como por ejemplo a aquellos que deben visitar a sus clientes, el costo de hacer negocios para la mayoría de los microempresarios se incrementa de manera significativa debido a los pagos de extorsiones (llamados “rentas”) que se ven obligados a pagar al crimen organizado. Los empresarios mencionaron esto como una realidad para todas las microempresas, tanto en la capital como al interior del país. Muchas microempresas solamente operan con lo suficiente para sobrevivir durante los primeros años, por lo tanto, estos gastos adicionales de seguridad y de extorsiones pueden ser un obstáculo significativo para la expansión de la empresa. Los microempresarios que habían estado operando durante más de 10 años hablaron sobre la manera en que esto ha empeorado durante los últimos años. Recordaron que en la década de los 90s no se enfrentaban a este tipo de problemas ni tenían que pagar esas cuotas de extorsiones.

“La renta es como otro impuesto que tengo que pagar para operar mi negocio” - Emprendedor de Papel y Cartón

La situación de seguridad también perjudica el acceso a los clientes. En el caso del sector de papel y cartón, panaderías, helados y paletas, y otras empresas que deben visitar a sus clientes con regularidad para mostrar/entregar sus productos, el acceso a sus clientes se ve limitado por el control territorial de

las pandillas. Las pandillas controlan a quienes se les permite entrar a su territorio y no le permiten entrar a su territorio a los propietarios de microempresas ubicadas en un territorio de una pandilla rival.

“Hoy en día, por razones de seguridad, uno tiene que saber de antemano si se me permite o no visitar a un cliente potencial” - Emprendedor de Papel y Cartón

Si las microempresas no generan suficientes ingresos para pagar la “renta”, el negocio no puede trabajar en esa área geográfica. Se ven obligados a abandonar ese mercado específico, y tanto las ventas como las ganancias decaen.

“La inseguridad limita el área geográfica del mercado y el país de por sí es bastante pequeño. Hemos perdido muchas rutas de venta por esta razón” - Emprendedor de la agroindustria

El reclutamiento de los trabajadores también se ve muy afectado por las restricciones territoriales decretadas por las pandillas. La presencia de pandillas puede presentar obstáculos insuperables para las microempresas que deben buscar candidatos cualificados de otras comunidades o municipios. Si el empleado contratado vive en un área de una pandilla rival y la pandilla local se entera, ellos pudieran poner en peligro la vida de todos los empleados, además de la del propietario. Además, dado que los jóvenes están en mayor riesgo de ser amenazados o involucrados en un ataque de pandillas, las empresas están menos dispuestas a contratar a jóvenes. La violencia también afecta a las prácticas de contratación y aumenta el costo de contratación, ya que es necesario ir más allá de solamente revisar las cualificaciones del candidato, y se debe llegar a conocer y tomar en cuenta el lugar de residencia, edad, afiliación potencial, etc. del candidato a empleado. La capacidad de los propietarios de microempresas de encontrar el personal que necesitan para operar sus empresas está altamente influenciada por el tamaño del municipio, su ubicación y su proximidad a la capital. Los municipios que están más alejados tienen menos probabilidades de tener empleados de otros municipios, mientras que para los que viven en el área metropolitana de San Salvador, es bastante común que los empleados y propietarios de negocios tengan que viajar desde los municipios aledaños.

Impuestos y Regulaciones Gubernamentales

Los propietarios de microempresas se sienten frustrados por el hecho de que el gobierno no proporciona ningún tipo de incentivo para las microempresas y que los impuestos son los mismos para todas las empresas, ya sean grandes o micro. Sin embargo, el gobierno sí ofrece incentivos fiscales para las grandes empresas. Los participantes de microempresas creen que sería más fácil competir en igualdad de condiciones. Muchos emprendedores no perciben los beneficios de ser una empresa legalmente constituida y comentan que tenían mayores ingresos cuando se encontraban operando de manera informal. Cada vez que el gobierno aumenta el salario mínimo, las microempresas se ven impactadas significativamente.

“Sentía emoción por abrir otra pequeña empresa, pero tomando en cuenta los [posibles] nuevos impuestos locales, eso me dejaría en números negativos, así que mejor no abrirla.” - Microempresario

Las microempresas químicas y farmacéuticas identifican a la burocracia y las regulaciones como limitantes importantes. Para poder abrir un nuevo restaurante o panadería, es necesario obtener un permiso de salud y sanidad. Cumplir con las normas establecidas requiere de una gran inversión en infraestructura y equipamiento. Este es un desafío para muchos propietarios de microempresas debido a las dificultades con obtener acceso al crédito. Las fluctuaciones frecuentes en el precio de la harina y los impuestos también afectan a su estabilidad económica.

Acceso al Crédito

El acceso al financiamiento es necesario para el crecimiento de cualquier tipo de negocio, independientemente de su tamaño. La mayoría de los microempresarios se quejaron de que sus solicitudes de financiamiento suelen ser rechazadas por los bancos. A pesar del hecho de que el sistema bancario ha establecido líneas de crédito específicamente para este segmento del mercado, ciertos requisitos siguen estando fuera del alcance de la gran mayoría de las microempresas, como por ejemplo las ventas anuales mínimas requeridas. Sin el financiamiento es casi imposible que las microempresas se puedan expandir o innovar. Algunos sectores se ven afectados negativamente de forma específica, tales como la agroindustria, en donde las inversiones en equipos costosos son esenciales.

“No pido ningún crédito porque yo no vendo más de cien mil dólares. A este ritmo de crecimiento, nunca voy a vender esa cantidad...” - Emprendedor de Productos Alimenticios y Bebidas

Con el fin de compensar la falta de crédito, las microempresas se ven obligadas a utilizar tarjetas de crédito personales para satisfacer las necesidades inmediatas o para comprar materias primas. Estas tarjetas a menudo tienen tasas de interés muy altas, lo cual tiene consecuencias negativas sobre el flujo de caja de la empresa.

“Para mí son abusadores, ellos pueden proporcionarle fondos adicionales muy rápidamente y por encima de su límite de la línea de crédito, pero con una tasa de interés muy alta: ¿Qué se puede hacer? Se toma el financiamiento adicional y aumenta el tamaño de mi deuda”. - Emprendedor de industrias creativas

EMPLEO Y CRECIMIENTO

Más de la mitad de las empresas encuestadas (el 56,2 por ciento) prevén aumentar el tamaño de su fuerza laboral en el próximo año. De ellos, el 76 por ciento planea crecer en un aumento de al menos 25 puestos; el 17 por ciento planea aumentar entre 26 y 100; y el 7 por ciento planea aumentar en más de 100 puestos de trabajo.

Sin embargo, existieron diferencias sustanciales entre los sectores. Los sectores en los que la mayoría de los encuestados⁵⁸ creyeron que experimentarían crecimiento de empleos fueron el de tecnologías de la información (87,5 por ciento), servicios empresariales (77,0 por ciento), agroindustria (66,7 por ciento), y el turismo (65,9 por ciento).⁵⁹ Los sectores en los que los representantes no anticipaban crecimiento incluyen a los servicios médicos (77,8 por ciento) y los textiles (70,4 por ciento). Del mismo modo, existieron variaciones significativas en la respuesta según la ubicación. Los municipios en los que las empresas se mostraban positivas sobre las perspectivas de contratación de nuevos empleados incluyeron a San Salvador (62,3 por ciento) y San Miguel (60,0 por ciento), mientras que los encuestados en Ciudad Arce se mostraban particularmente negativos sobre las perspectivas de crecimiento de empleo (77,8 por ciento). Los *call centers* también han ido en aumento, aunque las diferencias no fueron estadísticamente significativas. En otras áreas, las respuestas fueron más equilibradas o habían muy pocos encuestados como para extraer conclusiones.

La magnitud de qué tan grande sería el crecimiento de empleo esperado también varió sustancialmente. En total, los encuestados informaron que sus empresas planean contratar, de forma colectiva, a 3.618 trabajadores este año. Las grandes empresas planean contratar la mayor parte de esos trabajadores (3.062), mientras que las pequeñas empresas planean contratar a 391, y las medianas empresas solamente planean contratar a 141.⁶⁰ La mayor parte de esos puestos son con empresas que tienen su sede en San Salvador (2.282), mientras que cifras más pequeñas son reportadas para Santa Tecla (613), Ciudad Arce (345), y San Miguel (98).⁶¹ Si bien las diferencias por sectores no fueron estadísticamente significativas, el 46 por ciento de los puestos son para empresas de servicios, el 24 por ciento en el sector textil, el 11 por ciento en el turismo, y el 4 por ciento en productos alimenticios y bebidas, mientras que los demás sectores componen el 15 por ciento restante.

Los puestos para los cuales las empresas esperan contratar requerirán de una serie de estándares educativos y de certificación. El Cuadro 13 a continuación muestra el porcentaje de encuestados que indican los niveles de educación requeridos para sus puestos esperados. Si bien existirán algunas oportunidades para personas con estudios básicos, la mayoría de los puestos requerirán de al menos una educación secundaria general. La certificación es también una preocupación significativa para los empleadores. Para los puestos que se identificaron, el 58,8 por ciento requiere de algún tipo de certificación, además de los requisitos mínimos de educación.

⁵⁸ Los sectores con menos de 8 encuestados están excluidos de este análisis, ya que eran demasiado pocos para indicar una tendencia para todo el sector. Estadísticamente significativo a 0,013 (n=200).

⁵⁹ Cabe destacar que la discusión sobre el crecimiento del empleo inicialmente fue discutida de forma general para obtener un panorama del sector. Por lo tanto, estos puestos de trabajo no son necesariamente los puestos de nivel de entrada adecuados para los jóvenes.

⁶⁰ Estadísticamente significativo a 0,025 (n=112).

⁶¹ Los 280 restantes están repartidos entre los demás municipios. Estadísticamente significativo a 0,028 (n=113).

Cuadro 13: Requisitos educativos para los puestos que las empresas esperan contratar en el próximo año

	Educación Básica	Secundaria General	Secundaria Técnica	Terciaria Técnica	Terciaria General
% de encuestados	38.6%	63.2%	51.8%	41.2%	43.9%

DATOS DEL GRUPO FOCAL

Tiempo requerido para el crecimiento

Para cualquier persona que esté considerando empezar su propio negocio, es importante tener expectativas realistas. Los propietarios de microempresas conversaron sobre cuánto tiempo les tomó hacer que su negocio pasara desde la fase de puesta en marcha hacia la expansión y hasta llegar a ser rentables. Este fue un concepto difícil de responder para muchos, ya que consideraban que existe una línea difusa entre los ingresos de la empresa y los del hogar, así como los gastos de la empresa y los del hogar. Al discutirlo más a fondo, muchos emprendedores compartían la sensación de que su empresa no había llegado a un punto de estabilidad económica. El ambiente de negocios es extremadamente desafiante y muchos sintieron que se ha vuelto aún más difícil empezar y sostener un negocio debido a muchas de las razones citadas anteriormente.

Los propietarios de microempresas discutieron la dificultad de obtener un flujo constante de negocios, y que muchos mencionaban haber experimentado varios años sin observar ganancias significativas. El contexto actual ha traído consigo menos crecimiento en términos de la capacidad para contratar nuevos empleados, comprar nuevos equipos, o hacer otras inversiones en la empresa. Al tratar de identificar el punto en el que consideran que su negocio es rentable, muchos consideran que sería después de pagar sus deudas de inversión y que el negocio proporcione suficientes ingresos para pagar sus facturas mensuales. Esto también es difícil de estimar para algunos ya que, dependiendo del sector, alguna actividad de negocios puede fluctuar sustancialmente en función de la temporada. Un emprendedor en el sector de la agroindustria que produce helados y paletas, por ejemplo, explicó que el negocio solamente es rentable en verano cuando hace mucho calor.

Una forma en la que los emprendedores se adaptan a este tipo de fluctuación y a la lucha constante para obtener alguna rentabilidad es abrir otro tipo de microempresa. Si bien esto puede parecer algo contrario a lo razonable, ya que una segunda empresa genera costos adicionales, los emprendedores percibían la apertura de un segundo negocio como un medio para diversificar sus fuentes de ingresos.

“En mi caso, yo tengo otras actividades comerciales, no relacionadas con mi empresa, que yo llevo a cabo de forma simultánea. Soy agente de bienes raíces. Si a mi empresa no le está yendo bien, lo que gano en el sector inmobiliario me ayuda mucho”- Emprendedor de industrias creativas

Los propietarios de microempresas concuerdan en que, en promedio, les toma entre dos y cinco años a la mayoría de microempresas con sede en San Salvador hacer suficiente dinero para pagar los gastos empresariales y generar algunos ingresos netos. Sin embargo, generar suficientes ganancias para expandir el negocio puede tomar mucho más tiempo. Fuera del área de San Salvador, los participantes observaron que cubrir los gastos y generar algunas ganancias toma generalmente entre siete a diez años.

“En su propio negocio uno nunca deja de gastar dinero. Las ganancias no se ven hasta que la haya tenido [la empresa] más de diez años. Muchos [propietarios de microempresas] me han dicho lo mismo...”- Propietario de microempresa de agroindustria en Sonsonate

Además de la variación en función de la ubicación del negocio, también existen distinciones basadas en el sector. Para aquellos que trabajan en los sectores basados en la propiedad intelectual, los propietarios de microempresas hablaron de fases mucho más cortas de puesta en marcha y de márgenes de rentabilidad más altos (por ejemplo, en las industrias creativas, los participantes mencionaron ganancias de hasta el 300 por ciento sobre la inversión de dos a tres meses después de iniciar operaciones). Estos tipos de servicios (por ejemplo, diseño de sitios web o de logotipos, otros servicios digitales o de vídeo) no requieren grandes inversiones en

maquinaria o equipo. La mayor inversión es el tiempo de las personas. En el otro extremo del espectro se encuentran los sectores como la agroindustria, en donde se puede requerir de maquinaria costosa, y que solamente pueden operar parte del año.

“Para mí, la temporada lluviosa es muy difícil. Las ventas decaen mucho, pero en el verano aumentan ligeramente y se estabilizan “- Propietario de microempresa de agroindustria en Sonsonate

RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIONES

En general, los encuestados informaron que resulta relativamente fácil encontrar a trabajadores no especializados, pero para esta categoría de empleados, existieron diferencias significativas por municipio. Los empleadores en Ciudad Arce y Soyapango informaron que era relativamente fácil encontrar trabajadores no especializados, mientras que los empleadores en San Miguel informaron que era relativamente difícil encontrar trabajadores no especializados.

⁶² Los empleados especializados son sustancialmente más difíciles de encontrar, a través de los municipios, sectores y tamaños de las empresas. ⁶³

Cuadro 14: Dificultad para encontrar empleados

	Muy fácil (%)	Fácil (%)	Ni fácil ni difícil (%)	Difícil (%)	Muy difícil (%)
No especializados	10.3	32.8	31.8	23.6	1.5
Especializados	2.0	8.4	17.3	54.5	17.8

Cuadro 15: Nivel de dificultad para encontrar empleados no especializados

Municipio	Muy Fácil (%)	Fácil (%)	Ni fácil ni difícil (%)	Difícil (%)	Muy Difícil (%)
San Salvador	10.4	36.5	27.0	24.3	1.7
Santa Tecla	0.0	35.0	40.0	25.0	0.0
Soyapango	0.0	30.8	61.5	7.7	0.0
San Miguel	0.0	0.0	53.3	40.0	6.7
Ciudad Arce	33.3	11.1	55.6	0.0	0.0
Santa Ana	11.1	44.4	22.2	22.2	0.0

Cuadro 16: Nivel de dificultad para encontrar empleados especializados

Municipio	Muy Fácil (%)	Fácil (%)	Ni fácil ni difícil (%)	Difícil (%)	Muy Difícil (%)
San Salvador	3.3	8.9	19.5	51.2	17.1
Santa Tecla	0.0	5.0	15.0	70.0	10.0
San Miguel	0.0	20.0	33.3	40.0	6.7
Soyapango	0.0	0.0	8.3	58.3	33.3
Santa Ana	0.0	0.0	22.2	66.7	11.1
Ciudad Arce	0.0	0.0	0.0	88.9	11.1

Los encuestados dijeron que sus empresas tienen requisitos mínimos de educación para la mayoría de los empleados (véase El Cuadro 17 a continuación). Casi el 84 por ciento de los encuestados mencionaron que la educación básica o secundaria general era el requisito mínimo para los puestos no especializados. Sin embargo, los requisitos para puestos especializados estaban más distribuidos a través de la educación terciaria y secundaria técnica.

⁶² Estadísticamente significativo a 0,009 (n=197).

⁶³ No existen diferencias estadísticamente significativas por municipio, tamaño de la empresa o sector.

Cuadro 17: Requisitos educativos mínimos para la mayoría de los nuevos empleados

	Básica (%)	General Secundaria (%)	Técnica Secundaria (%)	Técnica Terciaria (%)	General Terciaria (%)	Otra (%)
No especializados	40.1	41.6	11.2	2.0	2.0	3.0
Especializados	6.5	13.4	30.8	22.9	24.9	1.5

Los requisitos variaron significativamente por municipalidad tanto para empleados no especializados⁶⁴ como para los especializados⁶⁵. Por ejemplo, en Ciudad Arce, el 88 por ciento de los encuestados declaró que la educación básica era la exigencia de una posición no especializada, lo cual pudiera ser uno de los factores que explique por qué a los empleadores les resulta relativamente fácil encontrar empleados; pero en Soyapango, en donde también es relativamente fácil encontrar trabajadores no especializados, sólo el 31 por ciento de los encuestados declararon que la educación básica era el requisito mínimo. El 69 por ciento restante declaró que la secundaria general era el requisito mínimo.

Cuadro 18: Porcentaje de encuestados dentro de cada municipio que indican los requisitos mínimos para trabajadores no especializados y especializados

	Ciudad Arce (%)	San Miguel (%)	San Salvador (%)	Santa Ana (%)	Santa Tecla (%)	Soyapango (%)
Requisito de Educación Básica Para No Especializados	87.5	46.7	38.7	55.6	21.1	30.8
Requisito de Secundaria Técnica para Especializados	75.0	40.0	28.7	22.2	26.3	23.1

Para los empleados especializados, los requisitos mínimos también variaban significativamente según los sectores.⁶⁶ En la mayoría de los sectores, los puestos especializados exigen la finalización de la educación secundaria como mínimo, y en muchos casos se requiere la finalización de la educación terciaria, como se muestra en el Cuadro 19 a continuación.

Cuadro 19: Porcentaje de encuestados que reportaron niveles educativos mínimos para la mayoría de empleados nuevos por sector⁶⁷

Sector	Básica (%)	General Secundaria (%)	Técnica Secundaria (%)	Técnica Terciaria (%)	General Terciaria (%)	Otra (%)
Agroindustria	0.0	50.0	16.7	16.7	16.7	0.0
Servicios Empresariales	25.7	17.1	11.4	14.3	28.6	2.9
Químicos y farmacéuticos naturales	0.0	8.3	16.7	16.7	58.3	0.0
Industrias Creativas	0.0	11.1	0.0	38.9	38.9	11.1
Productos Alimenticios & Bebidas	0.0	5.6	44.4	38.9	11.1	0.0
Calzado	0.0	16.7	50.0	16.7	16.7	0.0
Tecnologías de la Información	0.0	12.5	12.5	37.5	37.5	0.0
Logística	0.0	0.0	85.7	14.3	0.0	0.0
Servicios médicos	0.0	0.0	33.3	22.2	44.4	0.0
Textiles	10.7	21.4	39.3	17.9	10.7	0.0
Turismo	2.3	16.3	51.2	9.3	20.9	0.0

⁶⁴ Estadísticamente significativo a 0,0001 (n=199).

⁶⁵ Estadísticamente significativo a 0,023 (n=203).

⁶⁶ Estadísticamente significativo a 0,0001 (n=199).

⁶⁷ Este Cuadro incluye todas las industrias con un mínimo de 6 encuestados.

Si bien el nivel de escolaridad proporciona un buen punto de partida para comprender las necesidades de los empleadores, las empresas también buscan evaluar y filtrar a los solicitantes sobre la base de sus habilidades técnicas y habilidades blandas. Generalmente, se consideran habilidades técnicas la escritura, la aritmética, la fluidez del lenguaje inglés, conocimientos de informática, o la operación de equipos. Estas son habilidades que pueden comprobarse fácilmente en relación con los puntos de referencia establecidos, y el nivel de escolaridad con frecuencia se puede utilizar como una forma indirecta de evaluar las habilidades técnicas. Las habilidades blandas son más difíciles de comprobar, ya que comprenden actitudes, habilidades interpersonales y afectivas, aunque son extremadamente importantes en el lugar de trabajo.

El Cuadro 20 a continuación identifica una serie de habilidades que normalmente se requieren en el lugar de trabajo. Se le solicitó a los encuestados que identificaran el nivel de prioridad de cada una de esas habilidades y la fortaleza identificada con respecto a esas habilidades entre los solicitantes de puestos en sus empresas. La mayoría de las habilidades identificadas han sido clasificadas como de alta prioridad (4) y esenciales (5) en la escala, sin importar el tamaño de la empresa o sector. Las puntuaciones promedio de las habilidades de los solicitantes, sin embargo, revelan una brecha entre lo que se busca y lo que los empleadores perciben que poseen los jóvenes, ya que la mayoría de las calificaciones recaen dentro de en su mayoría débil con algunos puntos fuertes (2) y en su mayoría fuerte con algunos puntos débiles (3).

Cuadro 20: Calificaciones medias de prioridad y fortaleza de habilidades comúnmente necesarias

Habilidades		En una escala del 1 al 5, 1 indicando que no es una prioridad y 5 indicando que es esencial, clasificación promedio en el reclutamiento y selección de los trabajadores jóvenes	En una escala del 1 al 4, 1 indicando que es muy débil y 4 indicando que es muy fuerte, puntuación promedio de las competencias de los solicitantes jóvenes
Habilidades Básicas			
a. Leer y escribir		4.65	3.14
b. Habilidades numéricas		3.79	2.43
Habilidades Interpersonales			
c. Habilidades interpersonales	1. Trabajo en equipo	4.52	2.76
	2. Comunicación	4.43	2.60
	3. Actitud proactiva	4.39	2.56
	4. Expresión oral y escrita	4.01	2.49
	5. Confiabilidad	4.83	2.85
	6. Capacidad para la cooperación	4.54	2.97
	7. Responsabilidad	4.80	2.82
Habilidades Intrapersonales			
d. Habilidades intrapersonales	1. Puntualidad	4.58	2.82
	2. Resolución de problemas	4.19	2.52
	3. Creatividad	3.89	2.51
	4. Autoaprendizaje	4.04	2.68
Habilidades Transversales			
e. Habilidades transversales	1. Inglés escrito y oral	2.47	1.61
	2. Habilidad de aprender	4.30	2.81
	3. Habilidades de informática	3.54	2.59

La demanda para muchas de las habilidades identificadas varió significativamente en función del tamaño de la empresa, ubicación o sector. En muchos casos, las pequeñas empresas informaron que le asignan una mayor prioridad a varias habilidades, como la resolución de problemas y el autoaprendizaje, lo cual refleja en parte la necesidad de que los empleados sean altamente flexibles ya que los trabajadores y los equipos pueden ser menos especializados que en las empresas más grandes. Surgen patrones interesantes por municipio, en los cuales los requisitos parecen ser persistentemente mayores en algunos municipios (por ejemplo, Santa Tecla, San Miguel, Santa Ana) que en otros (por ejemplo, Ciudad Arce). Pareciera que las diferencias por sectores se deben en parte a las tareas que llevará a cabo un empleado y, en parte, a la forma como el trabajo está estructurado.

Cuadro 21: Diferencias estadísticamente significativas en la priorización de las habilidades por tamaño de la empresa, municipio y sector económico

Habilidad	Diferencia por tamaño/sector / municipio	Nivel de Significatividad Estadística	Número de respuestas validas	Discusión
Habilidades numéricas	Tamaño de la empresa	0.029	203	Entre las pequeñas y medianas empresas, las habilidades numéricas tienen mayor calificación que en las grandes empresas.
Habilidades numéricas	Municipio	0.0001	205	Menor prioridad en San Miguel, Soyapango, Ciudad Arce, y San Salvador. Mayor prioridad en Santa Ana y Santa Tecla.
Trabajo en equipo	Municipio	0.001	205	Mayor en San Salvador, San Miguel, Santa Ana, Santa Tecla. Menor prioridad en Ciudad Arce y Soyapango.
Trabajo en equipo	Sector	0.014	201	Más alta en las industrias creativas y servicios médicos; alta en turismo, productos químicos y farmacéuticos naturales, servicios empresariales y tecnologías de información (TI). Algo menor en el sector textil y de productos alimenticios y bebidas.
Comunicación	Municipio	0.0001	205	Más alta en Santa Tecla, Santa Ana, y San Miguel. Significativamente menor en Soyapango
Actitud Proactiva	Municipio	0.001	205	Más alta en Santa Tecla y San Miguel; significativamente menor en Ciudad Arce
Expresión oral y escrita	Municipio	0.0001	205	Más alta en San Miguel y Santa Ana; más baja en Soyapango y Ciudad Arce
Expresión oral y escrita	Sector	0.011	201	Más alta en los servicios médicos, seguido por TI y las industrias creativas. Más baja en el sector textil.
Confiabilidad	Municipio	0.017	205	Más alta en San Miguel, Santa Tecla, Santa Ana, y San Salvador. Más baja en Ciudad Arce.
Confiabilidad	Sector	0.027	201	Alta en todos los ámbitos, pero algo menor en el sector textil.
Responsabilidad	Municipio	0.001	205	Más alta en Santa Tecla, San Miguel, y San Salvador. Más baja en Ciudad Arce
Puntualidad	Sector	0.04	201	Más alta en TI y las industrias creativas. Más baja en el turismo y productos alimenticios y bebidas.
Resolución de problemas	Tamaño de la empresa	0.026	202	Entre las pequeñas empresas, la resolución de problemas estaba calificada de forma más alta que entre las empresas medianas y grandes.
Resolución de problemas	Municipio	0.0001	204	Más alta en TI, servicios médicos, e industrias creativas. Más baja en el turismo y textiles
Resolución de problemas	Sector	0.016	200	Más alta en San Miguel y Santa Ana; Más baja en Soyapango y Santa Tecla.

Creatividad	Tamaño de la empresa	0.010	203	Entre las pequeñas y medianas empresas, la creatividad fue calificada de forma más alta que en las grandes empresas.
Creatividad	Municipio	0.002	205	Más baja en Ciudad Arce.
Autoaprendizaje	Tamaño de la empresa	0.0001	203	Entre las pequeñas empresas, el autoaprendizaje estaba calificado de forma más alta que entre las empresas
Autoaprendizaje	Municipio	0.0001	205	Más alta en Santa Ana. Más baja en Ciudad Arce.
Autoaprendizaje	Sector	0.0001	201	Más alta y más baja en TI, industrias creativas, y textiles.
Inglés escrito y oral	Sector	0.0001	201	Más alta en TI. Más baja en textiles y productos alimenticios & bebidas.
Habilidad de aprender	Municipio	0.003	205	Más alta en Santa Ana y San Miguel. Más baja en Ciudad Arce.
Habilidades de informática	Tamaño de la empresa	0.032	203	Entre las pequeñas empresas, las habilidades de TI estaban calificadas de forma más alta que entre las empresas
Habilidades de informática	Municipio	0.0001	205	Más alta en San Salvador. Más baja en Ciudad Arce.
Habilidades de informática	Sector	0.0001	201	Más alta en TI, seguido por industrias creativas. Más baja en el sector textil.

La falta de habilidades entre los solicitantes es un grave problema, y el 45,1 por ciento de los encuestados indicó que la falta de habilidades entre los trabajadores jóvenes inhibe el crecimiento de sus empresas. Las percepciones de la falta de habilidades difieren significativamente a lo largo de varios municipios, y en unos pocos casos, por el tamaño de la empresa y el sector, como se muestra en el Cuadro 22 a continuación.

Cuadro 22: Diferencias estadísticamente significativas en las habilidades de los solicitantes

Habilidad	Diferencia por tamaño/sector / municipio	Significatividad Estadística Nivel	Número de respuestas validas	Discusión
Leer y escribir	Municipio	0.0001	205	Más fuerte en San Miguel y Santa Tecla. Más débil en Ciudad Arce y Soyapango
Habilidades numéricas	Municipio	0.0001	205	Más fuerte en San Miguel. Más débil en Ciudad Arce.
Trabajo en equipo	Municipio	0.029	204	Más fuerte en Soyapango. Más débil en Santa Ana.
Actitud Proactiva	Sector	0.042	200	Más fuerte en las industrias creativas y TI. Más débil en el turismo y productos alimenticios y bebidas.
Expresión oral y escrita	Municipio	0.0001	204	Más fuerte en San Miguel y San Salvador. Más débil en Ciudad Arce.
Confiabilidad	Tamaño de la empresa	0.007	201	Las pequeñas y medianas empresas informaron de candidatos más fuertes que las grandes empresas.
Confiabilidad	Municipio	0.001	203	Más fuerte en San Miguel. Más débil en Ciudad Arce.
Capacidad para la cooperación	Municipio	0.0001	204	Más fuerte en San Miguel y San Salvador. Más débil en Ciudad Arce.
Capacidad para la cooperación	Sector	0.025	200	Más fuerte en las industrias creativas y TI. Más débil en textiles, productos alimenticios & bebidas y el turismo.

Responsabilidad	Municipio	0.0001	204	Más débil en Ciudad Arce.
Autoaprendizaje	Municipio	0.006	198	Más fuerte en San Salvador y Santa Tecla. Más débil en Ciudad Arce y Santa Ana.
Autoaprendizaje	Sector	0.041	194	Más fuerte en las industrias creativas y TI. Más débil en los servicios médicos y textiles.
Inglés escrito y oral	Sector	0.0001	200	Más débil en textiles y productos alimenticios & bebidas.
Habilidades de informática	Tamaño	0.036	202	Más fuerte en las pequeñas y medianas empresas. Más débil en las grandes empresas.
Habilidades de informática	Municipio	0.0001	204	Más fuerte en Santa Ana, San Miguel y San Salvador. Más débil en Ciudad Arce, Soyapango y Santa Tecla.
Habilidades de informática	Sector	0.0001	200	Más fuerte en las industrias creativas y TI. Más débiles en el sector textil, servicios médicos y de productos

Muchos de los encuestados se refirieron a la necesidad de encontrar una manera de mejorar las habilidades tanto técnicas como blandas de la juventud, en un esfuerzo para poder emparejar a los jóvenes con los puestos de nivel de entrada. Los encuestados señalaron la necesidad de mejorar el conocimiento sobre el uso de herramientas y maquinaria (por medio de aprendizaje práctico en vez de aprendizaje teórico), certificaciones en áreas técnicas de los sectores más productivos del país, y mejorar la fluidez del idioma inglés. También describieron la necesidad de mejorar las habilidades blandas, incluyendo el interés de los jóvenes en el trabajo, la capacidad de los jóvenes para desarrollar sus propios planes de carrera a largo plazo y, sobre todo, desarrollar atributos positivos como la iniciativa, la responsabilidad, la honestidad y la confianza.

DATOS DEL GRUPO FOCAL

Habilidades requeridas y el aprendizaje informal

Teniendo en cuenta que la mayoría de los emprendedores no adquieren las habilidades necesarias para manejar sus negocios a través de la formación formal, la pregunta de cómo obtuvieron las habilidades necesarias para manejar sus empresas resulta muy importante. Las habilidades empresariales (por ejemplo, la administración y las mencionados anteriormente) necesarias para dirigir un negocio generalmente se adquieren a lo largo de varios años. El dominio de estas áreas a menudo se produce a través de un proceso de ensayo y error. Los errores pueden ser costosos, pero son una parte importante del proceso de aprendizaje. En general, los emprendedores reportaron haber aprendido a través de tres fuentes principales de información: 1) experiencia en el sector obtenida en trabajos anteriores, 2) el aprendizaje auto-dirigido y en el aprendizaje en el puesto de trabajo, y 3) la asistencia de un experto en el campo.

Experiencia previa en el sector

Los emprendedores informaron que aprender de la experiencia es la forma más práctica de aprender cómo dirigir una empresa. La experiencia laboral previa puede ser útil, por ejemplo, para llegar a conocer los procesos de producción, cómo establecer precios para los bienes y servicios, la forma de tratar a los clientes, y cómo hacer contactos con proveedores de bienes y servicios intermedios.

“Por muchos años trabajé en la industria de las comunicaciones, grabando con cámaras durante la guerra y después empecé mi propio estudio de video.” - Emprendedor de industrias creativas

Aprendizaje auto-dirigido

La tecnología disponible para los propietarios de microempresas hoy en día les posibilita encontrar una gran cantidad de información en línea para ayudar en la toma de decisiones y obtener orientación sobre la gestión de sus empresas. Los emprendedores se enfrentan constantemente con la necesidad de tomar decisiones que pueden tener repercusiones costosas en su empresa. Muchos hablaron sobre leer artículos en línea acerca de cómo

manejar estas decisiones, cómo gestionar el riesgo, incluso sobre cómo ser un buen jefe. El Internet fue citado repetidamente como una gran fuente de información.

“Yo aprendí todo sobre mi negocio a través de Internet. Al ver videos tutoriales he aprendido, por ejemplo, todo, desde cómo destapar un teléfono celular hasta la manera de desbloquearlo”. - Emprendedor de TI

“Yo encuentro todo sobre cómo dirigir un negocio en Internet. He buscado 'diez cosas que un jefe no debe hacer con sus empleados' y de esa manera estoy aprendiendo cómo ser un buen jefe “. - Emprendedor de papel y cartón

Ayuda de un experto en el campo

Otra fuente de conocimientos e ideas sobre cómo llevar un negocio proviene de conocidos que tienen sus propias empresas en la misma línea de trabajo. Por ejemplo, un emprendedor de la industria del papel y cartón comentó que, ya que él no estaba al tanto de las instituciones que capacitaban a las personas en el sector, uno de sus contactos en la industria le permitió observar los diferentes procesos del oficio.

“Para aprender el oficio, la única opción que tenía era observar, por ejemplo, cómo se corta el papel y la forma de reparar una máquina rota.” - Emprendedor de papel y cartón

De acuerdo con un emprendedor del sector de las industrias creativas, para aprender las habilidades para tomar fotografías de alta calidad y atraer a nuevos clientes, se requiere de entrenamiento pagado en Photoshop. Como alternativa, algunos han desarrollado relaciones con otros propietarios de microempresas con más experiencia en sus campos que actúan como mentores. Estos mentores proporcionan orientación, capacitación y apoyo continuo a los nuevos propietarios de microempresas.

¿QUÉ APOYO (EN DADO CASO) HAN RECIBIDO LOS PROPIETARIOS DE MICROEMPRESAS?

La mayoría de los propietarios de microempresas, especialmente aquellos en las zonas aledañas a la capital, informaron no recibir ningún tipo de capacitación o de capital semilla durante la última década, lo cual tuvo un impacto real en su negocio o conocimientos técnicos. Ciertos emprendedores en algunos de los municipios más remotos informaron haber recibido un apoyo limitado o capacitación por parte de ONGs (tales como CARE El Salvador), CONAMYPE, o INSAFORP en conjunto con ASI para capacitaciones limitadas a sectores específicos. Sin embargo, varios de estos ejemplos tuvieron lugar en la década de los 90s (por ejemplo, las capacitaciones de ONGs), y contaron con muy poco seguimiento, y/o tenían un enfoque muy estrecho sobre un tema en particular dentro de un sector del cual muy pocos pudieron beneficiarse.

Los ejemplos específicos incluyen un par de empresarios de las industrias creativas y de productos alimenticios y bebidas quienes describieron la capacitación específica recibida en fotografía y en horneado por parte de FUSAL, una ONG local, y HARISA, una empresa local que produce y procesa harina de trigo y maíz. De acuerdo con los emprendedores de la industria de productos alimenticios y bebidas, hace unos 12 años HARISA llevaba a cabo talleres sobre cómo fabricar y procesar distintos tipos de productos dulces y salados. Por desgracia, HARISA suspendió las capacitaciones.

La mayoría de los propietarios de microempresas saben sobre las capacitaciones en el INSAFORP, pero mencionaron que la estructura de precios es una barrera importante para participar en ellos. Con el fin de recibir capacitaciones “gratis”, las empresas deben tener un mínimo de 10 empleados y el empleador debe pagar el 1 por ciento, de acuerdo con la ley. Esto normalmente equivale a alrededor de \$275 dólares al mes. Las microempresas, por definición, cuentan como máximo con 10 empleados y no pueden pagar esos costos, lo cual hace que estas capacitaciones estén fuera del alcance de los propietarios de microempresas.

Los emprendedores generalmente perciben que CONAMYPE (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa) brindan capacitaciones muy teóricas que no son muy prácticas para el día a día del negocio.

“Uno va a las capacitaciones y luego se da cuenta de que sabe más que el capacitador, lo que es una pérdida de tiempo” - Emprendedor de industrias creativas

Un emprendedor de la industria química indicó que las universidades Don Bosco y Dr. José Matías Delgado han sido de gran ayuda en el suministro de personal de jóvenes bien formados que aportan “ideas nuevas y frescas.”

“Estos nuevos trabajadores nos ayudan a mejorar los conocimientos tecnológicos y establecer nuevos procesos dentro de la empresa” - emprendedor de la industria química

CAPACITACIÓN Y PASANTÍAS

En general, casi dos tercios de las empresas (el 65,3 por ciento) cuentan con oportunidades de pasantías dentro de sus organizaciones, y empresas de todos los tamaños informan que cuentan con oportunidades de pasantías, como se muestra en el Cuadro 23 a continuación. Los encuestados informaron sobre la contratación de un total de 1.481 pasantes el año pasado (777 hombres, 699 mujeres y 5 para los cuales no se informó el sexo).

Cuadro 23: Pasantías por tamaño de la empresa

	Pequeñas Empresas	Medianas Empresas	Grandes Empresas
Pasante(s) Acogido(s) el año pasado	59.6%	65.5%	76.0%
Esperan continuar acogiendo pasantes	79.8%	85.7%	86.7%
Cantidad de pasantes que espera este año	290	148	842

La gran mayoría de las pasantías se concentraron en San Salvador (74.3 por ciento), con algunas oportunidades en San Miguel (7,8 por ciento), Santa Ana (6,4 por ciento), y Soyapango (5,1 por ciento). Los encuestados en otros municipios informaron que contaron con oportunidades de pasantías, particularmente en Ciudad Arce (88,9 por ciento) y Santa Ana (77,8 por ciento), pero la cantidad de pasantes que aceptan es muy pequeña. Aquellos sectores con la mayor cantidad de representantes que reportan oportunidades de pasantías incluyen al de TI (100 por ciento), químicos y farmacéuticos naturales (75,0 por ciento) e industrias creativas (72,2 por ciento). Aquellos que reportan menos oportunidades de pasantías son los productos alimenticios y bebidas (52,6 por ciento), servicios empresariales (58,3 por ciento), y el turismo (59,1 por ciento).

La mayoría de las empresas les pagan a sus pasantes (47,4 por ciento) o les otorgan viáticos (24,8 por ciento), pero a una parte sustancial de los pasantes no se les paga en absoluto (27,8 por ciento). Sin embargo, las prácticas parecen variar a lo largo todo el país. Las estadísticas globales reflejan las prácticas en San Salvador, pero, por ejemplo, en San Miguel ningún empleador informó que les pagaran a los pasantes, mientras que en Santa Tecla el 83,3 por ciento reportó que les pagaban a los pasantes.⁶⁸ Las prácticas de pagarle a los internos también variaban grandemente por sector, como se muestra en el Cuadro 24 a continuación. La remuneración también difiere según el tamaño de la empresa, ya que el 53,6 por ciento de las empresas de mayor tamaño indican que le pagan los pasantes, en comparación con el 48,2 por ciento de las pequeñas empresas y el 27,8 por ciento de las medianas empresas.

Cuadro 24: Remuneración de Pasantes por Sector

	Servicios Empresariales (%)	Químicos y Farmacéuticos Naturales (%)	Industrias Creativas (%)	Productos alimenticios & bebidas. (%)	TI (%)	Textiles (%)	Turismo (%)	Otra (%)
Pagado	52.4	55.6	30.8	80.0	75.0	52.9	30.8	42.3
No pagado	19.0	33.3	30.8	20.0	12.5	23.5	34.6	34.6
Viáticos	28.6	11.1	38.5	0.0	12.5	23.5	34.6	23.1

La mayoría de las pasantías duran entre uno a tres meses (el 45,4 por ciento) o de seis a nueve meses (el 27,7 por ciento), pero las duraciones difieren a lo largo de todo el país y de todos los sectores. Las respuestas de los encuestados en San Salvador reflejan las respuestas promedio, en donde se reporta que el 5,3 por ciento duran menos de 1 mes, que el 53,9 por ciento duran de 1 a 3 meses, que el 19,7 por ciento duran de 4 a 6 meses,

⁶⁸ Estadísticamente significativo a 0,029 (n=133).

que el 18,4 por ciento duran de 7 meses a 1 año, y el 1.3 por ciento reporta que duran más de 1 año. Como era de esperarse, ya que no son pagadas, las pasantías en San Miguel tienden a ser cortas (el 55,6 por ciento de los encuestados reportan duraciones de 1-3 meses y el 44,4 por ciento de 4-6 meses). En Santa Tecla prevalece una gama mucho mayor de plazos, en donde un 25 por ciento de los encuestados reportaron duraciones de 4 a 6 meses y de 7 a 12 meses, y el 16,7 por ciento reportó duraciones entre 1 y 3 meses y más de un año. En general, cuanto más dure la pasantía, mayor fue la cantidad de encuestados que indicaron que sus empresas le pagaban a los pasantes, como se muestra en el Cuadro 25 a continuación.

Cuadro 25: Porcentaje de Pasantías Remuneradas por Duración de Pasantía

	Menos de 1 mes	1-3 meses	4-6 meses	7-12 meses	Más de 1 año
Pagado	25.0%	32.8%	48.6%	76.2%	80.0%
Viáticos	25.0%	31.1%	27.0%	14.3%	0.0%

Las duraciones de las pasantías también varían según el tamaño de la empresa y el sector. Las grandes empresas acogen a los pasantes durante más tiempo que las empresas más pequeñas; el 35.7 por ciento de las grandes empresas acogen a los pasantes de 4 a 6 meses en comparación con el 19,6 por ciento de las pequeñas empresas y el 27,8 por ciento de las medianas empresas. A lo largo de los sectores, surgen diferentes patrones, por ejemplo, con las sustancias químicas y productos farmacéuticos naturales se observan relativamente más pasantes a largo plazo que con los demás sectores, mientras que los pasantes en la TI son íntegramente de corto plazo.

Cuadro 26: Duración de Pasantes por Sector

	Servicios Empresariales (%)	Químicos y Farmacéuticos Naturales (%)	Industrias Creativas (%)	Productos alimenticios & bebidas. (%)	TI (%)	Textiles (%)	Turismo (%)	Otra (%)
Menos de 1 mes	0.0	0.0	0.0	20.0	12.5	5.9	3.8	0.0
1-3 meses	42.9	33.3	69.2	20.0	87.5	41.2	46.2	40.0
4-6 meses	38.1	22.2	0.0	40.0	0.0	23.5	30.8	40.0
7-12 meses	14.3	44.4	30.8	20.0	0.0	5.9	15.4	12.0
Más de 1 año	4.8	0.0	0.0	0.0	0.0	17.7	0.0	8.0
Sin límite/otro	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.9	3.8	0.0

CAPACITACIÓN

La gran mayoría de las empresas (el 92 por ciento) cuentan con capacitación para los nuevos empleados, independientemente de su tamaño, municipio, o sector (el 96 por ciento de las grandes empresas, el 86 por ciento de las medianas empresas, y el 89 por ciento de las pequeñas empresas). La capacitación inicial se centra en la orientación de los empleados, las normas de seguridad y vigilancia, y las tareas específicas relacionadas con los puestos en los que se desempeñarán los nuevos empleados. Sin embargo, solamente un tercio de las empresas ofrecen capacitación específicamente para jóvenes (el 32 por ciento en general, el 38 por ciento de grandes, el 20 por ciento de medianas, el 31 por ciento de pequeñas). Si bien no existen diferencias en cuanto a la capacitación de los jóvenes por sector, más representantes de empresas en Santa Tecla (44 por ciento) y Soyapango (39 por ciento) informaron que cuentan con programas de capacitación específica para jóvenes, mientras menos representantes lo informaron para Ciudad Arce (11 por ciento).⁶⁹

⁶⁹ Estadísticamente significativo a 0,012 (n=191).

Si bien la capacitación inicial puede no estar disponible, el 57 por ciento de las empresas informan que ofrecen oportunidades de capacitación profesional, lo cual harán avanzar las carreras de jóvenes (58 por ciento pequeñas y grandes empresas, 54 por ciento de medianas empresas), sin diferencias por sector. Sin embargo, más empresas en Santa Tecla (67 por ciento), San Salvador (63 por ciento), y San Miguel (60 por ciento), identificaron las oportunidades mientras que menos lo hicieron para Ciudad Arce (22 por ciento).⁷⁰ En línea con esto, el 58 por ciento de los encuestados informan que más del 75 por ciento de sus empleados cuentan oportunidades de capacitación profesional dentro de la empresa, dos tercios de los cuales se encuentran en San Salvador.⁷¹ Sin embargo, esta pregunta sobre el porcentaje de empleados con acceso a las oportunidades de capacitación profesional dentro de la empresa reveló algunas inconsistencias, tales como el 67 por ciento de los encuestados en Ciudad Arce que informaron que más del 75 por ciento de sus empleados cuentan con dichas posibilidades, lo cual entra en conflicto con la información reportada sobre oportunidades para los jóvenes. La capacitación profesional dentro de las empresas también variaba significativamente por sectores. Por ejemplo, dentro de la industria del turismo, más del 80 por ciento de los encuestados declararon que el 75 por ciento de los empleados tenían acceso a la capacitación, en comparación con el 29 por ciento en TI (véase el Cuadro 27 a continuación).

Cuadro 27: Porcentaje de empleados con oportunidades de capacitación profesional dentro de la empresa, por sector⁷²

% de empleados	Servicios Empresariales (%)	Químicos y Farmacéuticos Naturales (%)	Industrias Creativas (%)	Productos alimenticios & bebidas. (%)	TI (%)	Textiles (%)	Turismo (%)	Otra (%)
Ninguno	2.8	0.0	0.0	5.9	0.0	0.0	0.0	6.3
Menos de 25%	11.1	9.1	0.0	11.8	0.0	11.1	2.4	12.5
26-50%	8.3	36.4	12.5	17.6	0.0	22.2	4.9	18.8
51-75%	8.3	0.0	18.8	5.9	71.4	18.5	12.2	18.8
Más del 75%	66.7	54.5	62.5	47.1	28.8	48.1	80.5	43.8
Datos no disponibles	2.8	0.0	6.3	11.8	0.0	0.0	0.0	0.0

En general, el 81 por ciento de las empresas en todos los sectores tienen alguna relación con un centro de capacitación profesional, con una variación significativa según el tamaño de la empresa (74 por ciento entre las pequeñas, el 80 por ciento entre las medianas, y el 91 por ciento entre los grandes),⁷³ y aunque las diferencias por municipio no fueron estadísticamente significativas, hubo más empresas en municipios altamente poblados y centrales que reportaron contar con esas relaciones que en las zonas más alejadas o menos densamente pobladas. Aquellos que utilizan los centros de capacitación profesional a lo largo de sectores, municipios y tamaño de la empresa señalaron que estaban satisfechos con los servicios prestados. Los que reportaron no utilizar centros de capacitación profesional señalaron que ellos tienen sus propios programas de capacitación interna, que no conocían los servicios prestados por los centros de capacitación profesional, que están satisfechos con la capacitación de INSAFORP, o que no percibieron un beneficio para hacerlo.

La mayoría de las empresas de todos los sectores y municipios utilizan para la capacitación de INSAFORP (el 84 por ciento), y el uso se incrementa con el tamaño de la empresa. Casi todas las grandes empresas (el 99 por ciento) utilizan a INSAFORP, mientras que el 82 por ciento de las empresas medianas y el 73 por ciento de las pequeñas empresas lo hacen,⁷⁴ y el 86 por ciento de los encuestados informaron de que estaban muy satisfechos o algo satisfechos con las capacitaciones ofrecidas por INSAFORP. Aquellos que reportaron que no utilizaban

⁷⁰ Estadísticamente significativo a 0,001 (n=192). También puede ser útil tener en cuenta que en todos los municipios que tenían menos de 8 encuestados, las empresas con capacitación profesional para la promoción profesional de jóvenes variaban entre el 0% al 43% - todas por debajo del promedio global.

⁷¹ Diferencias por municipio estadísticamente significativas a 0,004 (n=191).

⁷² Estadísticamente significativo a 0,004 (n=191).

⁷³ Estadísticamente significativo a 0,05 (n=190).

⁷⁴ Estadísticamente significativo a 0,0001 (n=203).

INSAFORP citaron la falta de cursos para habilidades relevantes para su sector, el uso de sus propios sistemas de capacitación interna, o que los cursos eran demasiado generales como para ser útiles.

La mayoría de las empresas (el 76 por ciento) también cuentan con una estrategia de retención de empleados, pero con una variación significativa por tamaño (el 85 por ciento de las grandes, el 75 por ciento de las pequeñas, y el 62 por ciento de las medianas).⁷⁵ En todos los sectores, los encuestados informaron de que sus estrategias de retención incluían un buen ambiente laboral, buenos salarios y prestaciones, planes de carrera y oportunidades de desarrollo interno, el apoyo a la educación formal, la estabilidad y las políticas que protegen la integridad física y emocional de los empleados.

DATOS DEL GRUPO FOCAL

Apoyo a los jóvenes emprendedores

Los microempresarios tenían una serie de sugerencias importantes sobre cómo apoyar a jóvenes emprendedores potenciales. Los dos puntos más importantes fueron el apoyo financiero y fijar metas y darles seguimiento. El apoyo financiero para las nuevas empresas en El Salvador es escaso, no solamente para los jóvenes emprendedores, sino también para las empresas bien establecidas que desean ampliar su negocio. Al no contar con acceso a capital semilla o financiamiento del capital de trabajo, los jóvenes no serán capaces de construir ningún tipo de empresa. En este contexto, el acceso al financiamiento, con bajas tasas de interés y planes de pago blandos, es fundamental para ayudar a los jóvenes emprendedores a empezar su propia empresa.

“La verdad es que lo que más se necesita siempre es el dinero para empezar; sin eso realmente no se puede avanzar, la parte económica es lo más importante” - Emprendedor de la industria de TI

Sin embargo, los emprendedores también fueron rápidos en señalar que tampoco se recomienda regalar recursos financieros sin la supervisión y el asesoramiento apropiado. Las metas deben ser establecidas con un plan de negocios claro y el progreso debe ser monitoreado para que se verifique si se cumplen los resultados.

“Cuando uno le regala cosas a la gente, no las valoran. Se tiene que darle seguimiento para ver en qué áreas lo están haciendo bien y en cuáles pueden estar fallando” - Emprendedor de la Industria Creativa

La mayoría de los jóvenes emprendedores tienen una experiencia limitada en administrar una empresa, por lo tanto, las ONG u otras instituciones que están apoyando a los jóvenes emprendedores deben proporcionar orientación y seguimiento continuo. Estos programas de apoyo deben, por ejemplo, llevar a cabo una vigilancia constante para asegurarse de que se tomen las decisiones correctas y que la empresa está orientada a obtener retornos sobre la inversión.

Algunos emprendedores consideran que el apoyo para ayudar a los jóvenes a identificar el sector apropiado para desarrollar su empresa es más importante que el apoyo financiero. Una vez que el sector haya sido identificado, debe proporcionarse la capacitación relevante para ayudar a desarrollar su empresa. Similar a esto, otros tipos de apoyo para los jóvenes mencionados frecuentemente por los emprendedores son: asistencia para identificar sus talentos y oportunidades de negocio, y proporcionar capacitación y orientación o servicios de mentores.

Asistencia para determinar sus talentos y oportunidades de negocio

La probabilidad de que un negocio tenga éxito depende en gran parte de la competencia en el mercado y si el propietario puede ofrecer algún tipo de pericia en este sector que lo diferencie de los demás. Ayudar a los jóvenes a identificar y aprovechar sus habilidades y talentos. “Para evitar la pérdida de recursos o tiempo, un joven debe comprender la industria.”

“El problema es que los jóvenes ni siquiera saben en qué son buenos, y sólo porque ven que un negocio tiene éxito, quieren empezar uno igual. Deberían llegar a conocerse a sí mismos, saber lo que quieren hacer y qué habilidades tienen para lograrlo. - Emprendedor de agroindustria

⁷⁵ Estadísticamente significativo a 0,006 (n=204).

Los emprendedores sugirieron que las alianzas con instituciones educativas o universidades pueden ser útiles para apoyar el diseño e implementación de programas que brinden motivación y asistencia para ayudar a los jóvenes a identificar y probar sus habilidades y talentos. Los jóvenes a menudo tienen buenas ideas, sin embargo, el desafío yace en encontrar apoyo para poner a prueba estas ideas.

Capacitación y Tutelaje

La capacitación también se considera crucial para los jóvenes emprendedores, especialmente para asesorarlos sobre cómo iniciar y mantener un negocio. Los emprendedores, especialmente aquellos quienes tampoco recibieron ningún tipo de capacitación, mencionaron la importancia de encontrar a otros microempresarios que estén dispuestos a compartir sus experiencias y las lecciones aprendidas en las diferentes etapas de su negocio y actuar como una especie de mentor o tutor para los jóvenes que recién están empezando.

“La capacitación debe provenir de otros empresarios que hayan pasado por las dificultades y que entienden la realidad de los problemas, y que les puedan enseñar lo que ellos han aprendido por sí mismos.” - Emprendedor de TI

Los emprendedores señalan que existen retos y dificultades a lo largo de todas las etapas del desarrollo y gestión empresarial, por eso es importante aprender de alguien que haya superado los retos en la vida real y que esté teniendo éxito.

Además de tener un mentor o tutor para hacerle preguntas acerca de cómo dirigir la empresa, enfrentar desafíos, y manejar los problemas del día a día, también existe una carga de estrés y emocional que puede ser muy pesada para los jóvenes emprendedores. Los emprendedores sienten que es fundamental contar con un programa de apoyo integral que les proporcione orientación y asistencia a los jóvenes sobre cómo desarrollar su idea de negocio hasta llegar a tener un plan de negocios de puesta en marcha, además de proporcionar apoyo emocional en cuanto a cómo hacerle frente a las tensiones ocasionadas por la dirección de la empresa y el entorno económico. El programa debe incluir, entre otros: cómo empezar una nueva empresa, cómo establecer metas y objetivos, el fortalecimiento del conocimiento de las oportunidades del mercado y las habilidades necesarias para utilizar este conocimiento. También es importante que los jóvenes tengan una expectativa realista acerca de los desafíos que les esperan en el camino, y los propietarios de microempresas indicaron que muchos jóvenes hoy en día pueden necesitar orientación, motivación y apoyo para hacerle frente a las duras condiciones que enfrentarán como empresarios.

“Los jóvenes hoy en día tienen malos hábitos, esperan que todo sea fácil, y este mercado no es fácil” - Emprendedor de Industrias Creativas

Todas las habilidades y capacitaciones anteriores deben tener como objetivo desarrollar microempresas sostenibles. Las alianzas con instituciones educativas o universidades también pueden ser útiles para apoyar el diseño y la implementación del plan.

Varios empresarios también mencionaron la importancia de aprender conceptos básicos de contabilidad, gestión de los empleados, así como otras habilidades fundamentales necesarias para dirigir una empresa. Otra sugerencia es la capacitación sobre cómo dirigir un negocio, incluyendo la fijación del precio en función del costo y el establecimiento de metas empresariales. Además, para empezar una nueva empresa es importante entender los procedimientos y requisitos legales que deben cumplirse para establecer y registrar una nueva empresa.

MAYORES DESAFÍOS/LIMITANTES QUE ENFRENTAN LOS EMPRENDEDORES

Los propietarios de microempresas se prepararon para un desafío cuando decidieron abrir sus propias empresas. Sin embargo, lo que resultó ser lo más difícil fue el conocimiento que no poseían y no sabían que les hacía falta. Aunque muchos propietarios de empresas pasaron años o décadas trabajando en el mismo sector en el que abrieron su empresa, nunca tuvieron que lidiar con todos los detalles de la operación de una empresa y a menudo no habían estado expuestos a partes del negocio sobre las que tuvieron que aprender rápidamente. Los desafíos

más frecuentemente citados por los emprendedores fueron: cómo lidiar con la competencia, el acceso al crédito, cambios en la tecnología, cuestiones de personal, y el estigma de ser visto como inexpertos debido a su edad.

“Fue bastante difícil y me llevó bastante tiempo empezar la empresa. Tenía experiencia en la banca, trabajé para un banco durante veinte años, pero no sabía nada acerca del mercadeo, fue mi marido quien trabajaba como director de mercadeo para grandes empresas y fue el único que más o menos sabía lo que estábamos haciendo.”
- Emprendedora de industrias creativas

COMPETENCIA

Los participantes en el grupo focal con frecuencia hablaban sobre competencia desleal; otras empresas (generalmente empresas más grandes) que ofrecen los productos/servicios a precios muy bajos que son imposibles de igualar para las microempresas. Algunos microempresarios implicaron que sentían que algunas veces estas acciones se realizaban para tratar de sacarlos del negocio.

“A veces pienso que la competencia no está obteniendo ninguna ganancia de sus ventas porque sus precios son demasiado bajos. No se comprende cómo son capaces de hacerlo, yo creo que solo lo hacen para hacer algún daño.” - Emprendedor de alimentos

En las industrias creativas, los emprendedores describen una fuerte competencia de parte de grandes empresas de publicidad y de tecnologías de la información, así como de otras microempresas. Para ellos es casi imposible competir con empresas que ofrecen precios bajísimos por sus servicios, algunos incluso llegan al punto de cobrar aún menos de lo que les cuesta prestar el servicio. Los clientes no quieren pagar un precio justo, sino que prefieren irse con la empresa que ofrece precios muy por debajo del mercado.

“La mayoría de las empresas salvadoreñas consideran la publicidad como un gasto y por lo tanto prefieren contratar una agencia que les cobre la mitad de lo que otros piden...” - Joven emprendedor de industrias creativas

La competencia fuera de San Salvador trae consigo complicaciones adicionales. En los municipios alejados de la capital, los mercados son decididamente más pequeños. Por lo tanto, cuando abre una nueva microempresa, esto tiene un efecto significativo sobre las empresas en las áreas aledañas.

“Cuando un nuevo competidor entra al mercado en Sonsonate, eso afecta a mis ventas, sobre todo si se trata de un negocio más grande que el mío, porque los clientes que compran productos para cerdos y ganado son pocos y un negocio más grande puede llevarse a todos mis clientes.” - Emprendedor de la agroindustria de Sonsonate

ACCESO AL CRÉDITO

La mayoría de los emprendedores mencionaron que un acceso muy limitado a recursos financieros es una de las limitantes más significativas para su negocio. Además de impedirles poder invertir en el crecimiento, la falta de fondos le impide a los microempresarios comprar maquinaria o herramientas fundamentales para su comercio, y mantenerse actualizados con la tecnología (la cual es necesaria para mantenerse actualizados con la competencia y el mercado mundial).

“El mayor desafío que enfrentan todos los emprendedores es quizás hacer que la empresa siga operando; no hay ningún acceso razonable al crédito y las tasas de interés ofrecidas por los bancos son extremadamente altas” - Emprendedor de la Agroindustria

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

La innovación constante y la evolución de la tecnología es un desafío relativamente nuevo que enfrentan todos los microempresarios, especialmente aquellos que trabajan en las industrias creativas y las industrias de TI. Los microempresarios en esos sectores explicaron que, si no se mantienen actualizados con la última tecnología disponible que demanda el mercado, se pierden a los clientes. Esto requiere de una inversión recurrente tanto en

tiempo y capital para adquirir la última tecnología de punta y asegurar que su personal esté capacitado sobre cómo aplicarla de manera efectiva en su trabajo. Uno debe estar actualizado sobre las nuevas tendencias y sobre cómo se aplican a sus clientes, para que pueda diferenciarse de la competencia.

“La tecnología es un reto, cada vez lanzan nuevas cámaras fotográficas y cada vez más, las mejores cámaras que uno tiene van quedando obsoletas, y eso complicado porque uno se va quedando atrás” - Emprendedor de industrias creativas

La tecnología también es extremadamente importante en la agroindustria, ya que, con la introducción de nueva tecnología, los procesos se estandarizan y la producción se vuelve más eficiente. Sin embargo, esto no viene sin sus costos ya que la maquinaria debe recibir mantenimiento y a medida que cambian los procesos, la gente debe estar capacitada sobre cómo crecer con ellos. La adquisición de nueva maquinaria es imposible para las microempresas sin la ayuda de financiamiento por parte de los bancos.

“Yo sé que necesito comprar otra máquina con el fin de producir y vender más, pero con las tasas que ofrecen los bancos, prefiero mejor vender menos” - Emprendedor de la agroindustria

La velocidad a la que la tecnología ha ido cambiando es un nuevo y gran desafío que afecta a todos los microempresarios.

GESTIÓN DE PERSONAL Y OFERTA LABORAL

De manera similar a cómo se lidia con la competencia, muchos emprendedores no están apropiadamente familiarizados con los procesos y habilidades necesarias para gestionar y contratar personal. A menudo, estas habilidades y lecciones se adquieren con la experiencia laboral. La falta de conocimiento en la gestión de personal forma cuellos de botella en los procesos internos de la empresa, el más común de ellos se deriva de los procesos de contratación. Las actividades tales como la contratación de nuevo personal, la asignación de personal, el reclutamiento y otras tareas clave a menudo son lucha para los microempresarios que no poseen capacidades en estas áreas.

Muchos emprendedores carecen de la experiencia necesaria para diseñar descripciones de puestos de trabajo adecuadas, las cuales son importantes para contratar al candidato adecuado. A menudo, esto se traduce en mayores tasas de rotación de personal. Las altas tasas de rotación de personal impactan los costos y el crecimiento de la empresa, ya que toma más tiempo y esfuerzo por parte de los empresarios el continuar capacitando y supervisando a los nuevos empleados. Los empresarios también expresaron su frustración en torno a intentar de encontrar empleados que estén comprometidos con la visión de la organización y que cumplirían de forma íntegra con el trabajo que se necesita llevar a cabo. Con un número limitado de personas, los emprendedores necesitan de personal que cumpla de forma íntegra el trabajo y con el que pueden contar, de lo contrario tienen que hacer todo por sí mismos.

Otra barrera importante es la limitada oferta de trabajadores con capacitación técnica. A pesar de los intentos de los emprendedores por llenar esa brecha mediante la realización de su propia investigación sobre las capacitaciones disponibles en su sector, se percibe que las universidades locales, así como otras instituciones de formación especializada enseñan los mismos materiales obsoletos y utilizan métodos anticuados. Los microempresarios también expresaron su frustración con los seminarios ofrecidos por el gobierno, los cuales ellos describen como demasiado generales cuando lo que se necesita es un enfoque en la capacitación técnica.

“Todos siempre hablan de los microempresarios y el “apoyo” con el que cuentan, pero no existe apoyo para las verdaderas necesidades que tienen las microempresas” - Emprendedor de productos alimenticios y bebidas

EL ESTIGMA DE LA JUVENTUD

Otra limitante comúnmente reportada por los jóvenes emprendedores es el estigma de que los jóvenes no tienen ni la capacidad ni la experiencia para ofrecer servicios o productos de alta calidad.

“Debido a mi edad, la gente piensa que soy irresponsable y que no voy a cumplir con sus exigencias. Siempre me preguntan si voy a entregarlo a tiempo”- Joven emprendedor de industrias creativas

Un emprendedor explicó cómo superó estos desafíos y se ganó la confianza de los clientes:

“Al principio, la principal limitante era mi corta edad y experiencia laboral limitada. Mis clientes por lo general eran personas mayores y que eran reacios a contratar a emprendedores jóvenes y sin experiencia. Superé esa limitante teniendo un buen desempeño en mis tareas y mostrándole a los clientes de lo que soy capaz”.

La edad también es un problema para los jóvenes en busca de un puesto de trabajo con microempresas. Según un emprendedor, las personas jóvenes que reclutaban a menudo eran imprevisibles y más irresponsables que los adultos.

“Después de pasar por todo el proceso de reclutamiento, seleccionamos a un diseñador joven y lo capacitamos. Él no llegaba a tiempo, tenía dificultades para cumplir con las metas y, de pronto, renunció. Tuvimos que pasar por un nuevo proceso de selección y capacitación. Para superar este problema, decidimos solamente contratar a personal de 30 años de edad o mayores”- Emprendedor de Industrias Creativas

Los microempresarios tienen menos ingresos para asumir riesgos potenciales, por lo tanto, si tienen una mala experiencia como la que se mencionó anteriormente, son más propensos a cambiar sus políticas para protegerse del riesgo y del costo adicional. Esto es lamentable para ambos lados porque los jóvenes tienen la posibilidad de aprender rápidamente y en un entorno microempresa se puede encontrar la oportunidad de aprender acerca de muchos más aspectos de cómo dirigir una empresa de lo que se pudiera aprender si estuvieran trabajando en el entorno de una empresa más grande.

DIFERENCIAS EN OPORTUNIDADES DE EMPRENDIMIENTO SOBRE LA BASE DEL SEXO

La pregunta sobre si existen diferencias en las oportunidades para los empresarios sobre la base del sexo recibió una serie de respuestas y dio lugar a algunas conversaciones interesantes. Existían dos áreas en las que todos los participantes estuvieron de acuerdo, independientemente del municipio o sector:

- Debido al problema con la actividad criminal y las pandillas, resulta ligeramente más fácil para las mujeres abrir un negocio, ya que no son objeto de reclutamiento (ni son víctimas de delitos) de la misma manera que los hombres, especialmente los hombres jóvenes; y
- Existen ciertos sectores que se consideran más apropiados para los hombres que para las mujeres: en general, los que requieren de trabajo físico o están relacionados con el mismo se percibe que son el territorio de los hombres, mientras que aquellos que tradicionalmente son más femeninos o están alineados con las normas tradicionales de género, se ven como más apropiados para las mujeres.

“Dependiendo del área, el hombre es el más adecuado para una empresa industrial y las mujeres para cocinar, según lo veo yo, por sector “- Emprendedor de industrias creativas

Los participantes con empresas en los alrededores de la capital eran mucho más propensos a percibir poca diferencia en términos de oportunidades para hombres y mujeres. Algunos sí informaron que pensaban que era más difícil para los hombres jóvenes empezar una empresa porque los hombres jóvenes en general carecen de la madurez necesaria para tomar el tipo de decisiones que tienen que tomar los empresarios a diario. Esto también fue citado frecuentemente como un desafío para todos los jóvenes a la hora de abrir cualquier tipo de empresa, sin embargo, entre los participantes se percibe como un problema que afecta más a los hombres jóvenes que a las mujeres jóvenes. Los emprendedores de la capital en general sienten que en El Salvador de hoy en día, los hombres y las mujeres tienen las mismas oportunidades para iniciar un nuevo negocio, que las oportunidades de mercado están disponibles siempre y cuando la persona trabaje arduamente para tener éxito. Sin embargo, algunos expresaron la creencia de que las mujeres tenían que trabajar más arduamente que los hombres con el fin de lograr los mismos resultados, mientras que otros consideraron que existen algunos servicios prestados exclusivamente a las mujeres, dándole por lo tanto preferencia a ellas y dejando a los hombres de lado.

En el Área Metropolitana de San Salvador

La mayoría de los emprendedores reportaron no percibir diferencias de género reales en cuanto a las oportunidades para iniciar una nueva empresa. Las oportunidades de mercado están disponibles para cualquier persona que tenga la persistencia para lograr sus objetivos. Los microempresarios del área metropolitana del país consideran que las oportunidades de negocios no están muy influenciadas por el género.

“La verdad es que ya sea que se trate de un hombre o de una mujer, se necesitará del mismo esfuerzo para construir una empresa desde el principio... - Emprendedor de industrias creativas

Las mujeres emprendedoras de San Salvador creen que hoy en día, las mujeres están aprovechando más oportunidades que los hombres.

“Hoy en día en las universidades, se ven más mujeres jóvenes estudiantes que hombres, lo que me hace pensar que ahora las mujeres se preparan de una manera más integral” - Emprendedora de la Agroindustria

Fuera de San Salvador.

La discusión con los emprendedores fuera de la capital tomó un tono algo diferente. Además de las áreas generales en las que estaban de acuerdo, tanto hombres como mujeres sentían que se encontraban en cierta desventaja. Existe la percepción de que las instituciones que interactúan con las empresas (bancos, instituciones gubernamentales u otros) prefieren tratar con empresas dirigidas por hombres que aquellas encabezadas por mujeres. También existe una percepción de que la gente de la zona prefiere a las empresas dirigidas por hombres. Esto se destacó especialmente en Santa Ana. Las mujeres emprendedoras de Santa Ana reportaron múltiples ocasiones en que enfrentaron a la discriminación basada en el género.

Los hombres indicaron que sienten que hay favoritismo hacia las mujeres; todos los servicios y programas están dirigidos a ayudar a las mujeres. Consideran que el gobierno apoya más a las mujeres que a los hombres.

“Existe una línea en un banco llamada “Banca Mujer”, en donde dan asesoría y financiamiento a las mujeres emprendedoras. Como hombre, ellos creen que uno puede salir y hacerlo todo sin ayuda “- Emprendedor de la Agroindustria

IDENTIFICACIÓN DE SECTORES PRIORITARIOS EN LOS MUNICIPIOS SELECCIONADOS

Debido a las barreras significativas que las pandillas ejercen sobre las empresas y los trabajadores, lo cual limita la movilidad y el aumento de los costos, la atención se centra en oportunidades en el ámbito municipal. Para garantizar que las inversiones del proyecto consigan el mayor rendimiento y focalicen a industrias dinámicas, necesitamos llevar a cabo un análisis al nivel municipal.

MUNICIPIOS OBJETIVO

Es evidente que San Salvador es el centro económico de El Salvador y que el 63 por ciento de los puestos que los encuestados reportaron que esperan contratar durante el próximo año son con empresas de San Salvador. La próxima concentración más grande, con un 17 por ciento de los puestos esperados a ser contratados, es Santa Tecla, y otro 9,5 por ciento en Ciudad Arce. Como resultado de la falta de respuesta a la encuesta, es difícil determinar cuáles municipios adicionales también pueden experimentar un mayor crecimiento de empleo.

IDENTIFICACIÓN DE SECTORES DINÁMICOS

A nivel nacional, predecir qué sectores tienen posibilidades de crecer es difícil incluso para inversionistas experimentados, y resulta bastante complicado en El Salvador debido a la incertidumbre generada por los problemas de seguridad. Mientras que los encuestados señalaron su intención de contratar a 3.618 nuevos empleados en el próximo año, las respuestas se concentraron en cuatro sectores: El 46 por ciento de los puestos en los servicios empresariales, el 24 por ciento en el sector textil, el 11 por ciento en el turismo, y el 4 por ciento en productos alimenticios y bebidas, mientras que los demás sectores componen el 15 por ciento restante. Aunque estas diferencias por sectores no fueron estadísticamente significativas, pueden ser indicativas de tendencias más generalizadas.

MOTIVACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO

En un esfuerzo por evaluar los tipos de motivaciones que impulsan a los microempresarios para iniciar su propio negocio, se le solicitó a los microempresarios que compartieran si existió algún incidente en particular que los había inspirado a empezar su propia empresa o qué los inspiró a trabajar por su propia cuenta. Aunque hubo una serie de respuestas, las cuales todas aludían a un espíritu emprendedor con el fin de tener éxito, por lo general se clasificaban dentro de varias categorías.

SER CAPAZ DE DARLE MEJOR VIDA SUS FAMILIAS Y PASAR TIEMPO CON ELLAS

El deseo de generar ingresos suficientes para mantener a su familia fue la razón más citada para empezar una empresa. En relación con esto, también se mencionaba la posibilidad de pasar más tiempo con sus familias y hacer sus propios horarios. A pesar de que empezar una empresa toma de mucho tiempo, especialmente durante las primeras etapas, los participantes estaban cansados de trabajos que les demandaran pasar la mayor parte de su tiempo alejados de sus hijos. Los participantes quieren ser capaces de manejar su tiempo y dedicar tiempo a disfrutar de sus familias, al mismo tiempo que mantienen el hogar.

Este también es el caso para las mujeres emprendedoras que perciben la oportunidad de iniciar su propia empresa como una manera de aumentar los ingresos familiares y que les permiten pasar más tiempo con sus hijos en sus años formativos. Esto les permite a las mujeres trabajar tan poco o tanto como sea posible en comparación con estar empleadas en el sector formal, en donde tendrían jornadas extensas de trabajo.

EL DESEO DE PASAR DE EMPLEADO A EMPLEADOR

Muchos emprendedores trabajaron durante muchos años como empleados en el mismo campo de su microempresa antes de comenzar su propio negocio. Además de adquirir contactos con los proveedores, llegaron a conocer las políticas de precios, el costo de los bienes intermedios, y todo sobre las operaciones del día a día del negocio y la “pericia necesaria para empezar una empresa.”

“Después de trabajar casi seis años en una empresa química, le dije a mi esposa que sabía lo suficiente sobre el negocio y que sentía que podíamos comenzar nuestro propio negocio y tener éxito.” - Empresario de productos farmacéuticos y químicos

LA FALTA DE EXPERIENCIA DE LOS JÓVENES HACE NO ESTÉN CUALIFICADOS PARA TRABAJOS DE NIVEL DE ENTRADA

Los jóvenes describieron las dificultades al tratar de encontrar un empleo, especialmente para aquellos que acaban de terminar sus estudios y que aún no poseen experiencia laboral. Las empresas en El Salvador buscan trabajadores con experiencia en el trabajo, pero no toman en cuenta que es difícil para los estudiantes obtener dicha experiencia ya que existen pocas oportunidades flexibles.

“Yo tengo un título de abogado, pero nunca tuve la oportunidad de practicar el derecho. Tuve que encontrar otra manera de seguir adelante”. - Empresario Joven de Productos Alimenticios y Bebidas

DISCRIMINACIÓN DE GÉNERO Y DE EDAD

Las mujeres emprendedoras también expresaron su frustración añadida con respecto a los estándares distintos para las mujeres. Las dificultades para tratar de encontrar un trabajo para una persona joven y sin experiencia se ven agravadas por diferentes normas sobre la edad para las mujeres. Según una mujer empresaria, si se es mayor de 35 años de edad y se es mujer, es muy difícil encontrar un trabajo.

“Yo era la asistente del presidente de una empresa de imprenta, pero redujeron al personal y me quedé sin trabajo. ¿Quién le iba a dar trabajo a una viejita? Fue difícil, pero empecé mi propia empresa de impresiones” - Empresaria del negocio de imprentas

OPORTUNIDADES PARA EL EMPLEO JUVENIL

La mejor manera de entender lo que necesitan los empleadores es observar qué es lo que el mercado está pidiendo de ellos y de sus empresas - las demandas de habilidades surgen naturalmente de las fuerzas del mercado que afectan a las empresas. Los sectores informan sobre el tipo de actividad económica que se está llevando a cabo, pero ese nivel de análisis no es suficiente para comprender la demanda de habilidades. ⁷⁶ El método por medio del cual podemos identificar la demanda de habilidades específicas dentro de un sector prioritario es el análisis de la cadena de valor.

CADENAS DE VALOR OBJETIVO Y OPORTUNIDADES DE EMPLEO

Esta sección identifica las opciones de empleo para jóvenes adultos y las oportunidades para crear unidades de suministro productivas bajo el contexto de las cadenas de valor. Estas nuevas oportunidades de empleo se derivaron de las conversaciones directas con empresarios y representantes comerciales ⁷⁷ cuya experiencia les permite identificar con claridad las áreas que se encuentran aptas para la expansión por medio del valor de lo que se produce en la actualidad, así como nuevos insumos, productos y servicios, y la penetración en nuevos mercados. Las cadenas de valor nos permiten identificar específicamente la etapa o el componente del proceso que ofrece el potencial de crear oportunidades de empleo o nuevos negocios.

Las cadenas de valor en cuestión corresponden a las siguientes industrias: azúcar, lácteos, panadería, productos farmacéuticos y plásticos. Todas estas industrias comparten ciertas características: la participación en el comercio internacional, la producción de bienes comercializables (puede ser exportado o importado), la creación de empleos, y una importante contribución al valor y la creación de empleo en la economía salvadoreña. Del mismo modo, todas estas industrias pertenecen a sectores estratégicos definidos por la Política Nacional para el Fomento, Diversificación, y Transformación Productiva de El Salvador, emitida por el gobierno a través del Ministerio de Economía. El alto potencial de diversificación de la producción es lo que define a estos sectores.

CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA AZUCARERA Y OPORTUNIDADES DE EMPLEO

La Ley de Producción, Industrialización y Comercialización de la Agroindustria Azucarera de El Salvador determina principalmente el funcionamiento de la industria azucarera. ⁷⁸ Esta ley regula las relaciones empresariales entre productores de caña de azúcar y los ingenios, asigna una distribución del ingreso de 54,5 por ciento para el productor y el 45,5 por ciento para el ingenio, y también determina el precio de mercado y la asignación del porcentaje de ventas de azúcar en el interior y los mercados preferenciales. Por lo general, se establece el precio interno por encima del precio preferencial (de Europa y los EE.UU.) así como el precio de mercado libre. Esta legislación facilitó el desarrollo de la industria y un gran nivel de estabilidad del sector. Recientemente existe un debate con respecto a la distribución de los ingresos generados por las ventas de energía eléctrica (uso del bagazo de la caña de azúcar).

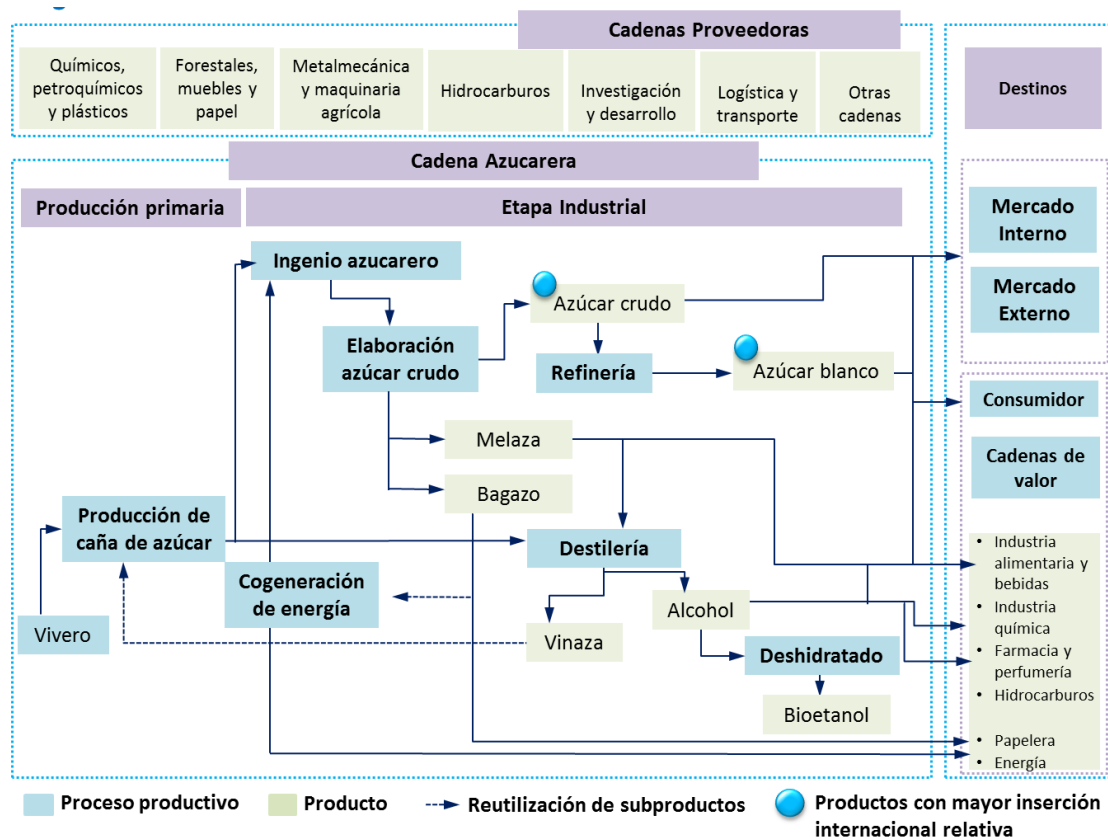
⁷⁶ En los análisis que utilizan un marco sectorial, es común ver los resultados como una lista genérica de habilidades que se podrían aplicar a casi cualquier empresa o país. Esto se debe a que, a nivel sectorial, ocurren demasiados tipos de actividades divergentes como para poder centrarse en cualquier necesidad de habilidades específicas y las habilidades críticas se pueden perder entre "la maleza".

⁷⁷ Sobre la base de conversaciones con: Carmen Estela Pérez, Presidenta de Inquifar; Mario Salavarría, Presidente de la Industria Azucarera de El Salvador; Enzo Graniello, Director Ejecutivo del Ingenio El Angel; Vilma de Calderón, Vicepresidenta de ASILECHE y Directora de Lactosal; Gustavo Moreno, Director Ejecutivo de APA and co-propietario de Doña Laura; Juan Pablo Durán, Presidente de COEXPORT y propietario de Santa Eduvigis; Gerentes de Producción o Recursos Humanos de Termoencogibles, Plastigas, Productos Tecnológicos y Flexoplastic, S.A.; Rafael Giametei, Gerente General, y Gloria de Giametei, Gerente Administrativa, de Proladi; Javier Bonilla, Gerente de Operaciones en Protecno; Adriana Torres, Gerente de Estructura y Compresión en Termoencogibles; Eduardo Córtez, Gerente de Planta en Multipak; Francisco González, Coordinador de la División de Plástico de la Unidad de Plásticos, DICA de Minec.

⁷⁸ Decreto Legislativo N ° 490, agosto de 2001.

La industria azucarera es una cadena de valor que actualmente genera productos normales, tales como la caña de azúcar, la azúcar procesada, y la melaza. También genera productos o servicios adicionales, tales como la generación de energía y la producción de alcohol para la fabricación de ron. Sin embargo, la cadena salvadoreña no aprovecha plenamente el potencial de la industria. Todavía tiene que generar: i) pulpa de caña para la producción de papel; ii) un proceso de deshidratación de alcohol para producir *gasohol* (en combinación con hidrocarburos derivados del petróleo); y iii) producción de alcohol para la industria química. Véase el Diagrama 1: Cadena de Valor de la Industria Azucarera para la identificación de oportunidades de producción primaria en la etapa industrial relacionada con los procesos de refinación, la generación de energía, y la destilación de alcohol.

Diagrama 1: Cadena de Valor de la Industria Azúcarera



En este sentido, ya existe el potencial para generar más valor agregado para los productos actuales y para ampliar la cadena hacia otros productos con el fin de incrementar las operaciones y crear oportunidades de empleo. En los últimos años, los proyectos para ampliar la creación de energía, la producción de alcohol industrial y la producción de ron han recibido interés.

A partir de octubre de 2015, surgieron incentivos modificados para aumentar la inversión en proyectos de generación de energía con fuentes renovables, para incluir a proyectos completos (anteriormente, la inversión se aplicaba únicamente a plantas pequeñas), y para crear exenciones del impuesto sobre la renta durante los primeros cinco años (si la planta es de menos de 10 megavatios, el incentivo se incrementa hasta 10 años). Además, no se pagó ningún impuesto por la importación de maquinaria, equipo y materias primas relacionadas con la inversión.⁷⁹

Más allá del cambio en los incentivos en el año 2015, las empresas de este sector ya habían realizado inversiones y habían ampliado la generación de energía. Previa a la cosecha de 1999/2000, toda la energía generada fue destinada

⁷⁹ Reforma a la Ley de Incentivos Fiscales para el Fomento de las Energías Renovables en la Generación de Electricidad.

al consumo interno. Luego, la etapa de desarrollo se llevó a cabo del 2005 al 2015 hasta que alcanzó el 8,3 por ciento (129,5 megavatios) de la capacidad del país en el 2014. Entre el 2009 y 2015, se invirtieron \$485 millones. Estas inversiones aumentaron desde 2012, y alcanzaron su punto máximo en el 2015, con la asignación de \$130 millones para los ingenios. También se están dando proyectos para ampliar la producción de energía por 196 megavatios (MW), lo cual representaría el 31 por ciento de la demanda del país y el 18,5 por ciento de la capacidad instalada. Los ingenios en cuestión son: Chaparrastique (46 MW), El Ángel (60 MW), La Cabaña (40 MW) y Jiboa (50 MW).⁸⁰ En este sentido, ha ocurrido un auge en la inversión en la generación de energía con fuentes renovables (biomasa de bagazo de caña de azúcar), lo cual tiene el potencial de crear puestos de trabajo.

Una meta razonable sería ampliar la capacidad de suministro de energía a dos o tres meses adicionales (el proceso de la cosecha actual de azúcar sucede desde la tercera semana de noviembre hasta la primera semana de abril). Esto requerirá de un mayor volumen de biomasa, logística, transporte y almacenamiento. Este aumento en actividades también ofrecería oportunidades de creación de empleo. Esto implicaría un aumento de las operaciones en la etapa agrícola (biomasa) y la generación de energía (ver el Diagrama de Cadena de Valor). Los inversionistas en los ingenios se encuentran ensayando procesos con distintas opciones de biomasa, incluidas: (A) hojas de caña de azúcar combinadas con bagazo de caña de azúcar; (B) pasto especial; (C) estopa de coco; y (D) residuos naturales. Esta es un área que presenta una oportunidad para la cooperación tecnológica. La opción de biomasa se pudiera lograr con la ayuda de expertos o visitas a centros de producción en otros países en los que se utilizan otros tipos de biomasa. Esta etapa exigiría la participación de un grupo de emprendedores de El Salvador. Por otro lado, cabe señalar que, como función del insumo de biomasa que se defina para la generación de energía, esto ejercerá una influencia en los equipos de procesos complementarios, tales como la trituración, el transporte, y demás maquinaria que pudiera necesitarse.

El uso de madera (de eucalipto u otras especies) no es una opción viable en el corto y mediano plazo. Sin embargo, esto sería una excelente opción si existiera un marco legal, una silvicultura e incentivos renovables apropiados, así como una explotación planificada.

El marco legal de la propiedad de la tierra es una de las restricciones actuales que dificulta la aplicación de un crecimiento sustancial en la etapa agrícola y la generación de biomasa. Una solución potencial pudiera ser un reglamento de arrendamiento de tierras de cultivo para hacer que la inversión fuese más segura (El Art. 105 de la Constitución de la República restringe propiedad de la tierra a 245 hectáreas).

En la actualidad, más de siete mil productores de caña (miembros de cooperativas e independientes) están participando. Por tanto, debería ser factible establecer nuevas unidades de producción y marcos de asociación para generar y proveer biomasa para la Industria Azucarera y sus derivados. Un programa de expansión para la producción de biomasa dará lugar a nuevos puestos de trabajo debido a un volumen de biomasa mayor que requerirá de más empleos en las áreas de transporte, logística de almacenamiento y gestión de procesos industriales. Esto haría viable la cooperación en la capacitación de gestión de la cosecha para nuevas unidades productivas y el proceso de logística de suministro.

Del mismo modo, utilizar un nuevo suministro de biomasa (hojas de caña, estopa de coco, pasto, etc.) requeriría de una inversión en equipos agrícolas, cargadoras, transporte, grúas, máquinas de trituración, y correas transportadoras. El punto relevante es que los inversionistas ya están ensayando con distintas biomásas.

El lanzamiento de un ron salvadoreño (Cihuatán) por el Ingenio La Cabaña marca el desarrollo en la producción de derivados del alcohol y ron. Si es aceptado, y su participación de mercado aumenta, este ron podría crear oportunidades de empleo para adultos jóvenes en los sectores de la comercialización y distribución del producto.

⁸⁰ Fuente de información sobre inversiones y proyectos de la Asociación Azucarera.

El Ingenio La Cabaña ya exportó sus primeros lotes a los Estados Unidos y Francia durante los primeros meses de 2016. Esta aplicación puede proporcionar oportunidades para capacitar al personal en la comercialización de bebidas.

Durante el año crítico de aumentos de precios del petróleo y sus derivados (2008), hubo un intento fallido de modificar el marco jurídico con el fin de fomentar la producción de *gasohol* (una mezcla de etanol al 10 por ciento y 90 por ciento de gasolina). Esta opción sigue siendo válida para aumentar aún más la producción de la industria azucarera y el desarrollo de oportunidades de empleo. Se requerirá de estudios de factibilidad técnica (costos-beneficios), y la introducción de una iniciativa legislativa para facilitar la inversión en un sustituto de productos derivados del petróleo.

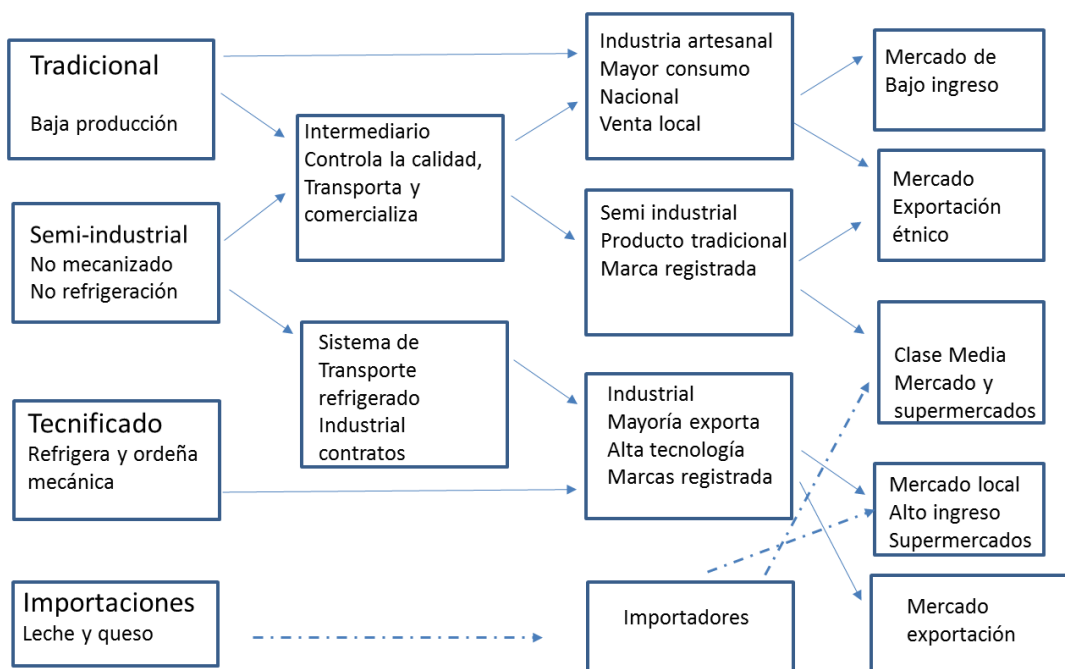
CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE LÁCTEOS Y OPORTUNIDADES DE EMPLEO

Existen dos modalidades que caracterizan a la cadena de la industria de lácteos en El Salvador: 1) baja tecnología y producción artesanal (se enfoca en el queso tradicional que se vende en las tiendas locales), y 2) alta tecnología y especialización de la producción de quesos (que se venden en los supermercados y son exportados al extranjero). El Salvador es un importador neto de leche, pero es un exportador neto de queso y yogurt.

El Salvador cuenta con empresas que construyeron sus marcas y desarrollaron la tecnología para productos como el yogurt y el queso empaquetado tradicional, los cuales se exportan a los Estados Unidos y a Centroamérica. Los principales productores salvadoreños son: Lactosal, La Salud, Petacones, Doña Laura y San Julián.

Las principales empresas en Costa Rica (Dos Pinos) y El Salvador (Lactosal) adquirieron plantas en Nicaragua para aprovechar los costos de producción de leche local. Para efectos de comparación, el precio en Nicaragua es de \$0,37/litro y \$0,57/litro en El Salvador. De esta manera se expandieron la cadena en la región centroamericana (véase el Diagrama 2: Cadena de Valor de Productos Lácteos). Nicaragua ofrece las siguientes ventajas: costo de la tierra, una extensa industria ganadera y una fuerte cultura de gestión del ganado, con un doble propósito.

Diagrama 2: Cadena de Valor de Productos Lácteos



Fuente: Modificado de Zuniga, Guillermo. El desarrollo de cadenas de valor agroindustriales en Nicaragua, El Salvador y Costa Rica. CEPAL.

En el pasado, la región centroamericana experimentó una fuerte competencia en la industria láctea entre las empresas de Costa Rica, El Salvador, Honduras y Nicaragua. Sin embargo, las condiciones cambiaron debido a la presencia consolidada de Dos Pinos de Costa Rica y, más recientemente, a causa de la entrada de Lala (una empresa mexicana con 22 plantas en México). Lala adquirió plantas en Centroamérica: La Perfecta en Nicaragua y La Florida en Costa Rica (la adquisición se formalizó en el 2016). También forjó una alianza con Coopeleche para el suministro de materias primas. Lala solamente comercializa sus productos en Guatemala y El Salvador. En México, la empresa tiene una fuerte presencia en la leche normal, queso, yogurt y leches con sabores.

En cuanto a la producción de leche y la gestión del ganado, existe una oportunidad natural para abastecer a los grupos locales. La cadena de suministro de insumos lácteos opera con grupos organizados de producción de acuerdo a las rutas de recolección de leche. Estos grupos cuentan con sistemas de refrigeración y de transporte logístico, las capacidades técnicas para gestionar el ganado, gestión de leche y de transporte, y la refrigeración asignada por la entidad industrial (ver el diagrama de cadena de productos lácteos en la página anterior). De este modo, la cadena muestra un cierto nivel de organización y formalidad en la adquisición de leche fresca como un insumo. Las entidades industriales están dispuestas a expandir sus proveedores para incluir a nuevos productores locales. Sin embargo, requieren normas técnicas de seguridad, higiene, y adaptación técnica. Este tipo de relación implica la introducción de asistencia técnica, control de calidad, inspección y análisis rutinarios, capacitaciones en la gestión del ganado, procesos de ordeño, refrigeración, ventiladores, control de temperatura, manejo de la leche, y modificaciones técnicas. Sin embargo, todo esto es factible a través de la capacitación técnica especializada para la creación de nuevas unidades de producción que se dediquen a la gestión de ganado lechero (Véase Diagrama 2).

La oportunidad para la creación de nuevos puestos de trabajo depende de la obtención del nivel de calidad requerido de leche, lo cual es un elemento importante en la relación con los nuevos proveedores. Esto depende de factores como la genética y la gestión del ganado. Sin embargo, existen casos exitosos, y cada entidad industrial trabaja con un mínimo de 20 productores de ganado. Las entidades más grandes trabajan con más de 50. Existen algunas restricciones para las nuevas inversiones de ganado, tales como el financiamiento (falta de facilidades para invertir en el ganado) y los problemas de seguridad.

Una forma ideal de expandir las operaciones de producción de leche fresca a nivel local es mediante la construcción de una cadena logística como medio para colocar a productores de ganado en puntos estratégicos, y de forma similar a los equipos de refrigeración y centros de acopio para pequeños productores. Organizaciones comerciales, tales como Proleche (etapa de ganado) y Asileche (etapa industrial) están dispuestos a participar y consideran de forma favorable la creación de nuevas unidades de producción lechera con asistencia técnica especializada.

Pudiera existir un aumento marginal en el empleo durante la etapa industrial, ya que el proceso es muy técnico. La tendencia es lograr la “intervención humana cero”, y algunas empresas locales han alcanzado este nivel. Las operaciones que requieren personal de planta incluyen las siguientes actividades: control de calidad, laboratorios, pruebas, inventario, almacenamiento y logística y transporte de productos. Con la excepción de algunos puestos de trabajo de apoyo a procesos, este tipo de empleo es altamente especializado y requiere de una extensa capacitación como estándar profesional mínimo.

Doña Laura es una empresa con un enfoque particular, ya que se especializa en quesos tradicionales empaçados. El enfoque se deriva también de penetrar en el mercado a través de rutas de distribución en los barrios y municipios de todo el país, además de la comercialización en sus propias tiendas y supermercados. Esta estrategia de distribución por barrios ofrece una oportunidad para la expansión de rutas y la creación de oportunidades de trabajo. Las expectativas son que la empresa creará 100 oportunidades de trabajo, tales como operadores de plantas, empleados de distribución y representantes de supermercados en los próximos dos años. Esto representa una ventana de cooperación para expandir aperturas al empleo juvenil de una manera que dará lugar a oportunidades para la fase de comercialización del producto o para la etapa final (ver Diagrama 2).

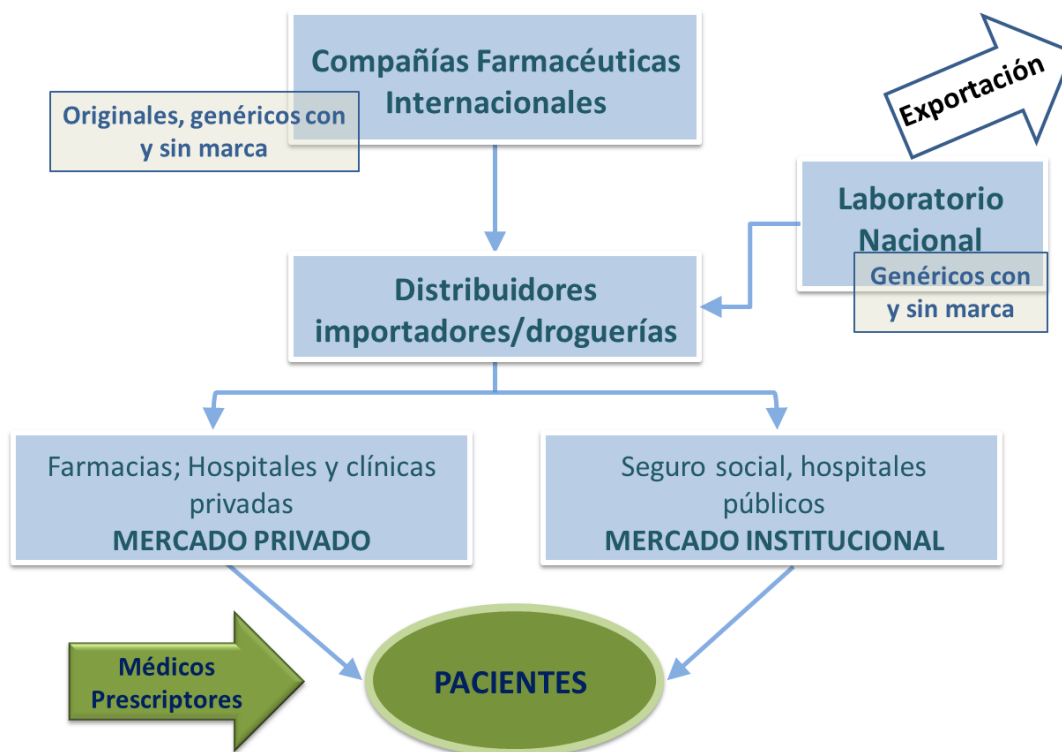
CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA QUÍMICA Y FARMACÉUTICA Y OPORTUNIDADES DE EMPLEO

Al igual que en el resto de Centroamérica, la cadena de valor de productos químicos y farmacéuticos en El Salvador característicamente produce medicamentos genéricos con licencias liberadas (es decir, medicamentos genéricos). La base para su producción es una demanda con un perfil de epidemiología concentrado en problemas respiratorios, infecciones gastrointestinales, alergias e infecciones generales.

El Salvador importa las materias primas químicas base, sales y otros insumos desde los Estados Unidos, Europa, India, China, Argentina y Brasil. Los mercados internos le suministran a la industria los reactivos, materiales de limpieza y otros insumos. La adición de nuevos productos depende de la liberación de licencias por las empresas multinacionales. Las patentes tienen una duración de 20 años previo a su vencimiento. Sin embargo, las pruebas de aprobación de salud pueden ser iniciadas con antelación. Esto se realiza para cumplir con las normas de control y para obtener la autorización gubernamental con el fin de que los registros estén disponibles y se apliquen tan pronto como expire la patente.

Las empresas farmacéuticas realizan las actividades de comercialización para impulsar la venta de medicamentos. También gestionan la colocación de medicamentos en las farmacias, hospitales privados y hospitales públicos por medio de licitaciones públicas (véase el Diagrama 3: Cadena de Valor de la Industria Farmacéutica).

Diagrama 3: Cadena de Valor de la Industria Farmacéutica



En los últimos años, las ventas de empresas locales a instituciones públicas (licitaciones) se han perdido en beneficio de empresas extranjeras como resultado de las normas técnicas más altas que ha establecido el gobierno, lo cual favorece a los competidores extranjeros. Esta presión del mercado obligó a las empresas salvadoreñas a intentar penetrar en los mercados internacionales, lo cual resultó siendo razonablemente exitoso. Las exportaciones de medicamentos para uso terapéutico y profiláctico aumentaron de \$48 millones en el 2005 a \$76 millones en el 2016. Del mismo modo, las exportaciones de medicamentos con contenido vitamínico aumentaron de \$5 millones en el 2005 a \$17 millones en el 2015.

La industria farmacéutica se adaptó a las nuevas regulaciones creadas por la Ley de Medicamentos que ha estado en vigor desde marzo de 2012. La ley fue decretada por la Dirección Nacional de Medicamentos (DNM). Esta dependencia también regula la calidad y la seguridad de los fármacos y cosméticos. Además, autoriza el registro, importación y fabricación de medicamentos. Este proceso dio como resultado el cierre de aquellas empresas que no cumplían con las normas de fabricación de medicamentos. Estas empresas pueden reanudar sus operaciones una vez que cumplan con las normas.

La DNM aplicó normas de la Organización Mundial de la Salud para las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), lo cual resultó en que siete laboratorios perdieran su capacidad de producir medicamentos desde agosto de 2016, debido a la falta de cumplimiento. Sin embargo, los productos pueden permanecer en el mercado a través de acuerdos de maquila con otras empresas o mecanismos comerciales. Una cantidad pequeña de empresas tendrá que cambiar sus líneas de productos y fabricar productos químicos no farmacológicos.

Un hecho más alentador es que 11 empresas nacionales cumplieron con las normas de BPM, tras haber invertido en conjunto más de \$70 millones. Los criterios de BPM requieren de inversiones en laboratorios y la mayoría de esas empresas mejoraron sus procesos e introdujeron nuevas tecnologías. Además, existen dos empresas que actualmente están llevando a cabo proyectos para construir nuevas plantas con tecnología actualizada para la fabricación de fármacos. Estos proyectos marcarán el comienzo de un nivel superior y más competitivo de liderazgo dentro de la región. Las empresas que construyan nuevas plantas tendrán la oportunidad de crear puestos de trabajo adicionales y establecer sistemas colectivos de capacitación técnica especializada en la fabricación de fármacos.

La educación profesional y técnica del país no produjo ninguna especialización que combine los aspectos tanto académicos como prácticos del trabajo de laboratorio. Esto resultó en una separación entre el mundo académico y la industria. Sin embargo, INQUIFAR, una asociación comercial, tiene como objetivo crear programas de capacitación técnica de la mano de INSAFORP y ciertas universidades. En otros países, como en Chile y en México, existe una gran cantidad de técnicos en química/farmacia. La otra fuente de creación de empleos reside en la distribución y comercialización en los puntos de venta finales. El esfuerzo es tal que una expansión de la línea de productos genéricos permitiría un aumento en las ventas a través de visitas médicas y representantes de ventas en farmacias y supermercados, lo cual también es posible gracias a la capacitación técnica.

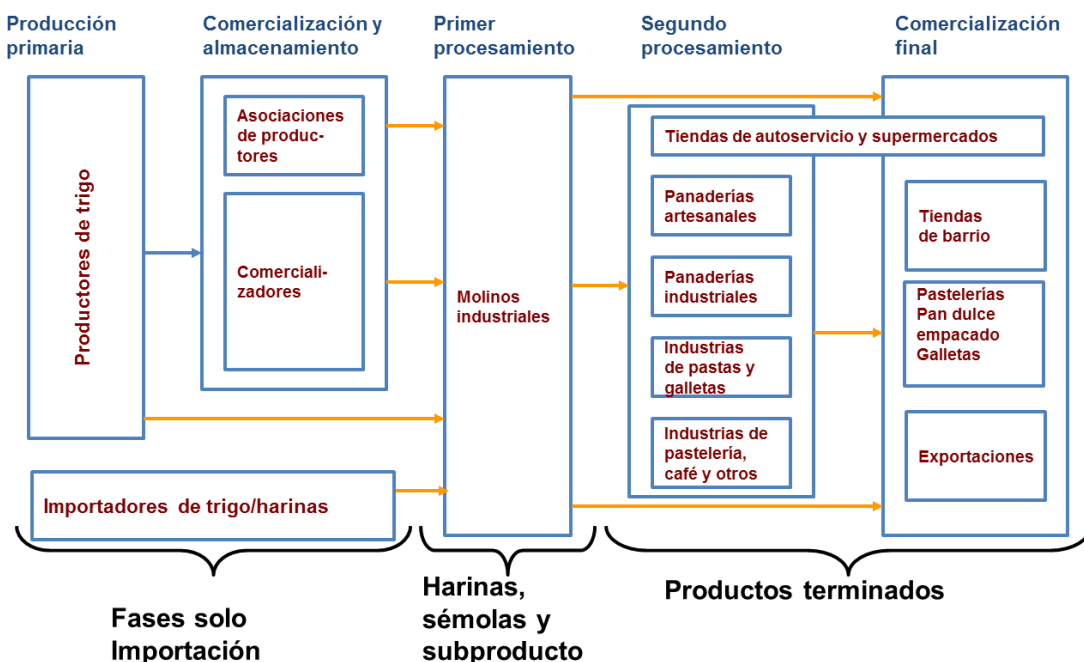
De este modo, ambas áreas presentan potencial para apoyar al desarrollo de los recursos humanos y al aumento en la calidad de la fuerza laboral dentro de la industria química/farmacéutica. Por lo tanto, resulta razonable buscar avances en la capacitación técnica en esta industria, así como en el desarrollo de representantes de ventas que trabajen con productos médicos. El país está logrando avances bajo la iniciativa de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), lo cual ha dado lugar a la inversión en la producción. Sin embargo, todavía queda trabajo por hacer en el desarrollo de los recursos humanos. Las empresas salvadoreñas han demostrado poseer una capacidad competitiva en el mercado regional de fármacos y, por ese motivo, esta industria tiene un gran potencial.

CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE PANADERÍA Y OPORTUNIDADES DE EMPLEO

La cadena de valor de productos de panadería en El Salvador es totalmente dependiente de las importaciones de harina, ya que no existe producción de trigo en el país. Existen tres importadores de harina: Molsa, Harisa y Gumarsal. Las regulaciones salvadoreñas requieren que la harina contenga vitaminas añadidas. Puesto que los productores externos carecen de tal requisito, es prácticamente imposible cumplir con este requisito mediante la importación directa.

La mayoría de los productores son actores en el mercado artesanal, tienen un bajo nivel de producción y venden sus productos directamente en las áreas o rutas locales. Los panaderos artesanos hacen el pan de consumo diario, conocido como “pan francés”, y lo entregan a las tiendas en bicicleta. Según el Censo Económico de 2005, existían 2.096 panaderías y sólo 375 contaban con cinco o más empleados. La mayoría, el 82 por ciento, eran microempresas y muchos solamente rentaban sus hornos para producir y cumplir con sus pedidos (ver Diagrama 4: Cadena de Valor de Productos de Panadería).

Diagrama 4: Cadena de Valor de Productos de Panadería



La industria de productos de panadería experimentó una intensa competencia debido a la entrada de nuevos competidores. En los últimos años, algunos fabricantes de repostería empacada entraron al mercado: Bimbo, Pan Sinaí, Rosvill, Pan Génesis. Por otro lado, Pan Lido redujo su presencia. Estas marcas ahora se unen a marcas más tradicionales que venden sus productos sin empacar, como Mister Donut, Lorena (San Miguel), El Rosario y otras. De forma similar, también surgió un nuevo concepto durante los últimos años: restaurantes de panadería que sirven comida rápida o comida preparada, al igual que pasteles, como Mister Donut, San Martín, Santa Eduvigis, El Rosario, y otros. Este modelo de negocios incluye la venta de repostería y café, así como desayunos, almuerzos y cenas. Mister Donut ahora tiene algunas tiendas que están abiertas las 24 horas del día. Esto implica que la empresa cuenta con una fuerza laboral capacitada de formas más diversas en tareas de servicio más complejas. Esto se debe a la competencia en el área de productos alimenticios y bebidas, más allá del alcance de una panadería tradicional. Sin embargo, este tipo de negocio se está proliferando y podría generar una mayor demanda de empleados jóvenes.

También se dio una introducción y aumento de las marcas de café de lujo que venden productos de panadería como Viva Espresso, Starbucks Coffee, The Coffee Cup, Viva Café, Juan Valdez Café, así como otras marcas. Los consumidores con un mayor nivel de ingresos componen este segmento de cafés de lujo. La calidad del producto y el servicio al cliente son los factores que definen a la competencia, lo que significa que la ubicación, la condición de la tienda, los empleados, y el producto mismo juegan un papel fundamental.

En este sentido, la producción de panadería y repostería se volvieron más sofisticados y técnicos como consecuencia de las marcas extranjeras y de fuertes competidores locales que entraron al mercado. Sin embargo, la gran inversión en restaurantes y cafés de panadería de lujo ha pasado por alto a algunos municipios. Más bien, estas empresas fueron muy selectivas y prefieren operar en las principales ciudades y centros comerciales. Esto significa que existe una ventana de oportunidad para abrir nuevas tiendas en otras ciudades que carecen de estos puntos de venta, ya sea con marcas independientes o en virtud de acuerdos de licencia. Este modelo fomenta la creación de nuevas empresas. Se alinea con los objetivos locales de los municipios más pequeños, los cuales pueden beneficiarse de la apertura de cafés de lujo que también cuenten con conceptos locales. Si MINEC, MITUR, INSAFORP y las autoridades municipales se unen para identificar a adultos jóvenes con el potencial de abrir este tipo de operaciones de negocios, los proyectos similares serían más factibles.

La penetración exitosa del mercado de repostería y cafés de lujo requiere de una capacitación técnica en panadería y preparación de café, la cual emplea a expertos como cocineros y *baristas*. El país ya ofrece capacitación técnica en ambas áreas, a través de las escuelas especializadas (particularmente en las artes culinarias) existentes, entre ellas: Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA), Academia Panamericana de Arte Culinario (APAC), Le Bouquet Alta Cocina, Scarts Escuela de Arte Culinario El Salvador y otras. De forma adicional, INSAFORP podría crear alianzas con centros de capacitación especializados dedicados al desarrollo de las habilidades necesarias en los candidatos jóvenes (véase el Diagrama 4).

La producción de alto volumen de repostería empacada utiliza jaleas de frutas y actualmente éstas se importan o crean problemas con los productores locales. Esto significa que existe una oportunidad de producir jaleas de coco, piña, mango y otras frutas que son tradicionales en el ámbito local. En este caso, existe una oportunidad para crear empresas que suministren productos de panadería, lo que sugiere desarrollar relaciones comerciales que permitan la entrega de las jaleas a la vez que se cumplan con las normas de volumen, precisión y calidad. Además, ésta es una oportunidad para la creación de nuevas empresas con el respaldo del MINEC, INSAFORP y otras instituciones públicas.

Las panaderías industriales técnicamente avanzadas que elaboran dulces y galletas empacadas han sido capaces de penetrar los mercados de Estados Unidos y de Centroamérica. En el mercado guatemalteco, las empresas salvadoreñas están construyendo la logística y las rutas de suministro para tiendas o puntos de venta a lo largo de todo el país, el cual se ha convertido en un mercado de exportación atractivo. Esto indica que un mayor volumen de producción podría traer consigo más oportunidades de empleo en el futuro cercano. El campo que nos ocupa requiere de la creación de nuevos equipos de ventas con la capacidad de penetrar nuevos mercados de exportación en los países aledaños. Instituciones como INSAFORP y MINEC podrían apoyar el esfuerzo de capacitación de los trabajadores y de instrucción de capacidades técnicas.

CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE PLÁSTICOS Y OPORTUNIDADES DE EMPLEO

La cadena de valor de la industria de plásticos se caracteriza por una dependencia de materias primas importadas, debido al hecho que el país y la región carecen de una industria petroquímica. Esto da lugar a la importación de productos plásticos genéricos para ser procesados localmente. Los proveedores locales proporcionan materiales tales como aditivos, disolventes, aceites, grasas, filtros y partes de repuestos para equipos.

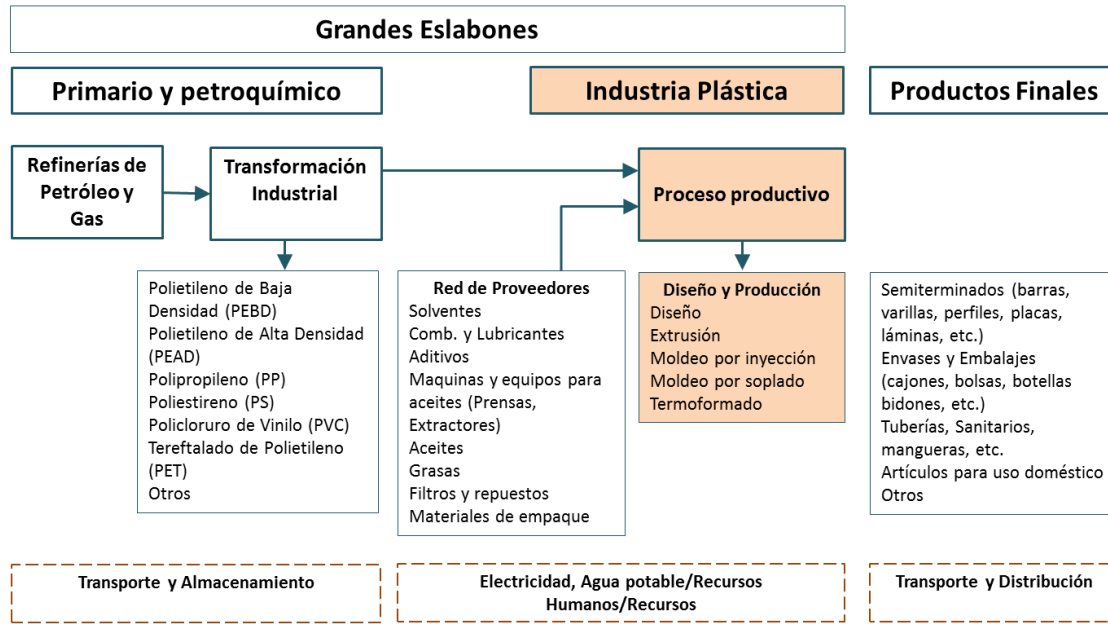
La cadena de valor de plásticos ha avanzado debido a la mayor utilización de envases flexibles en productos alimenticios y bebidas, entre otros. En El Salvador, OPP Film El Salvador, subsidiaria de Oben Holding Group, invirtió en una planta de producción de polipropileno para la región de Centroamérica y el Caribe. La fabricación de cubiertas de plástico para envases flexibles en la industria alimentaria depende de este material. La primera etapa requirió una inversión de \$55 millones y concluyó a principios de 2016. Esta etapa tiene una capacidad de 35 mil toneladas de láminas de polipropileno. Por otra parte, la empresa tiene previsto llevar a cabo una segunda inversión de \$45 millones para satisfacer la demanda en los Estados Unidos y México. Esto duplicaría la capacidad con un total de 70 mil toneladas de láminas. La planta ha creado 200 puestos de trabajo en el área de San Juan Opico, en La Libertad. La presencia de esta empresa refuerza la capacidad competitiva y de exportación del país.

Otras empresas líderes en la cadena de plásticos en El Salvador son: Termoencogibles, Plastiglas de El Salvador, y Sigma Q, reconocidos por su tendencia de exportación y presencia en el mercado durante las últimas décadas. Estas empresas se destacan en los siguientes procesos de fabricación: extrusión de película, impresión flexográfica, laminación libre de solventes, fabricación de bolsas, corte de película, envases, reciclaje y prensado previo digital (véase el Diagrama 5: Cadena de Valor de la Industria de Plásticos).

La producción de plásticos en El Salvador se destaca en comparación con otras áreas industriales. De hecho, la Universidad Don Bosco ofrece un programa de dos años para Técnicos de Plásticos, que incluye la preparación

para funciones de supervisión, capacitación en operaciones y planificación. Asimismo, desde finales del 2014, INSAFORP, con la participación de FUNDEPLAST y ASIPLASTIC, alentó la creación de cuatro áreas de especialidad dentro de la industria de los plásticos, tales como operaciones de máquina de moldeo por soplado, impresión flexográfica, y extrusión de película de polietileno. Esto requirió de una inversión para dotar de equipo al Centro de Excelencia en Tecnologías de la Industria de Plástico (CETIP).

Diagrama 5: Cadena de Valor de la Industria de Plásticos



Fuente: Elaboración propia

La industria de los plásticos presenta potencial para la expansión de la fuerza laboral y oportunidades de empleo para los adultos jóvenes. Esto requiere que se refuercen los programas de INSAFORP y de la Universidad Don Bosco. También es necesaria la inversión en equipos para aumentar el número de programas técnicos en otras actividades relacionadas con los plásticos, tales como: el reciclaje, corte y sellado, control de calidad, mantenimiento industrial, y el cálculo de costos. En general, las plazas disponibles para operadores requieren por lo menos un grado de secundaria. Sin embargo, la empresa y ASIPLASTIC están creando programas especializados académicos y de campo.

La alta rotación de los empleados de operaciones se debe a distintos factores, tales como habilidades débiles y la falta de valores personales. Existe una necesidad de fortalecer los recursos humanos con el fin de ampliar las operaciones. Esto es particularmente crítico en una industria en expansión que se encuentra en el proceso de penetrar mercados internacionales (véase el Diagrama 5: Cadena de Valor de la Industria de Plásticos).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El mercado laboral actual es difícil para los jóvenes, en particular para los más vulnerables o aquellos en situación de riesgo, y en particular para los jóvenes de sexo masculino. Si bien existen oportunidades de empleo formal, las empresas pueden descartar a los solicitantes que carezcan de ciertas credenciales educativas o certificaciones. Las empresas también reportan una falta de habilidades, incluso entre los jóvenes que poseen las credenciales educativas que se requieren, y un porcentaje sustancial de los encuestados (el 45,1 por ciento) consideraron que la falta de habilidades en los trabajadores jóvenes inhibe el crecimiento de la empresa.

La falta de un marco nacional de cualificaciones o de organismos conjuntos gobierno-industria dedicados a la creación de dicho marco significa que no existen ni un claro punto focal ni las directrices para la elaboración de planes y programas de capacitación basados en competencias, ni tampoco un foro para acercarse e interactuar con las empresas que podrían acoger a pasantes u otras oportunidades de aprendizaje práctico para los jóvenes. A pesar de ello, sin embargo, un gran número de empresas sí están interesadas en asociarse con programas que capaciten a jóvenes, y algunos empresarios establecidos han manifestado que están dispuestos a servir de mentores o tutores para jóvenes emprendedores.

También es importante tener en cuenta el grado en el cual el delito y la violencia son algunos de los obstáculos más importantes para la inversión privada, el crecimiento económico y el empleo. Los problemas de delincuencia y de seguridad actúan efectivamente como un impuesto adicional a la economía salvadoreña. Estos costos adicionales hacen que sea más difícil para las empresas expandir sus actividades y competir a nivel global. También afecta los patrones de contratación y la movilidad laboral. El control geográfico de las pandillas es un gran obstáculo para la movilidad laboral y también deteriora el acceso a los clientes. Afecta a las prácticas de contratación y aumenta los costos de contratación, ya que además de la revisión de posibles cualificaciones de los empleados, las empresas también tienen que tomar en cuenta en dónde viven los solicitantes.

Puentes para el Empleo facilitará la capacitación técnica de 20.000 jóvenes salvadoreños durante los próximos cuatro años. Dentro del contexto actual del mercado laboral, será esencial abordar algunas de las deficiencias clave señaladas dentro de este estudio para poder colocar al menos al 25 por ciento de estos jóvenes en puestos de trabajo estables a largo plazo.

1. Involucrar a asociaciones industriales y empresas dispuestas en el desarrollo o la adaptación de los modelos de competencias que servirán como base para las metas de capacitación a largo plazo.
2. Llevar a cabo investigaciones y campañas de sensibilización con las asociaciones industriales para aprovechar las relaciones desarrolladas y el impulso y el interés en torno al proyecto con el fin de ayudar de mejor manera a que las industrias entiendan cómo trabajar productivamente con los jóvenes, ayudar a cambiar el estigma asociado con la juventud, e investigar si existen incentivos que podrían ser proporcionados a las empresas para la contratación y capacitación de la juventud.
3. Trabajar con los proveedores de capacitación seleccionados para asegurar que cuenten con capacitadores integrales suficientes, y que posean las habilidades necesarias o sistemas de reclutamiento robustos para identificar y preparar a capacitadores adicionales con el objeto de satisfacer las necesidades de los jóvenes.
4. Incluir habilidades técnicas y blandas en todos los cursos de capacitación, y, para aquellos que puedan empezar sus propias empresas, capacitación en emprendimiento.
5. Ofrecer una capacitación práctica y experiencia de trabajo significativa para los jóvenes con el fin de ayudar a cerrar las brechas entre sus conocimientos teóricos y los prácticos, así como para satisfacer la necesidad de la experiencia laboral previa a la hora de aplicar a un puesto laboral.
6. Monitorear y evaluar los resultados de la capacitación, y ajustarlos según sea necesario para lograr los impactos deseados.
7. Establecer una fuerte alianza con INSAFORP para asegurar la sostenibilidad de la oferta de capacitación después de la finalización del proyecto.

8. Considerar la concesión de financiamiento semilla o donaciones contingentes a los jóvenes que hayan completado con éxito la capacitación de emprendimiento bajo la condición de que, cuando contraten a nuevos empleados, le den preferencia a la contratación de otros jóvenes.
9. Considerar el establecimiento de un programa de tutelaje para los jóvenes participantes y evaluar y apoyar a los tutores o mentores para asegurarse de que puedan relacionarse con las experiencias de los jóvenes de una forma suficientemente buena como para brindar una buena orientación y compartir las lecciones aprendidas de sus propias experiencias.
10. Desarrollar un enfoque transparente, equitativo y efectivo para la inserción laboral con los empleadores que participan en la programación de Puentes.
11. Mantenerse en contacto con los jóvenes a través de medios de bajo costo y no invasivos, tales como registros de entrada o *check-in* a través del móvil después de haberse graduado del proyecto para hacer seguimiento en cuanto a si han sido capaces de mantener el trabajo o si progresan en sus carreras.

RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA LA JUVENTUD Y/O EL PROYECTO SOBRE EL EMPRENDIMIENTO

Los emprendedores tuvieron una serie de recomendaciones tanto para los empresarios jóvenes como también para el Proyecto de USAID Puentes para el Empleo (Puentes).

RECOMENDACIONES PARA JÓVENES EMPRENDEDORES

Los empresarios tuvieron algunas recomendaciones muy prácticas para los jóvenes sobre la base de su propia experiencia de luchar con los desafíos que tiene que enfrentar cada empresario:

- **Estudien mucho y prepárense académicamente en su campo de interés.** Estudien para ser dueños de una empresa, no solamente un empleado. Sean proactivos y encuentren ramas que se especialicen en su campo para que los jóvenes puedan ser innovadores y ofrecer algo nuevo en el país.
- **Establecer metas claras y tener una trayectoria clara para cómo van a alcanzarlas.** Asegúrense de tener objetivos progresivos para guiar a los jóvenes a lo largo del plan de negocios.
- **No tener miedo a equivocarse.** Siempre habrá una curva de aprendizaje y ésta es una parte natural de la vida. Aprendan de sus errores y sobrepónganse a ellos para mejorar en el futuro.
- **Empezar con capital.** Es poco probable que las instituciones financieras les abran sus puertas a las microempresas; la mejor opción es ahorrar tanto dinero como sea posible para poder empezar la empresa libre de deudas.
- **Tener un sueño y la voluntad para lograrlo.** Empezar una empresa es una aventura con muchos sacrificios. Nunca abandonen sus sueños, sin importar las circunstancias.
- **Rodearse de personas en el mismo sector de quienes pueda aprender.** Aprendan a identificar a otros empresarios que puedan aportarles algo y que cuenten con toda la información de primera mano para compartirla.
- **Hacer planes para su familia.** Los hijos son una gran responsabilidad para cualquier persona, es mejor que los jóvenes empiecen a planificar con tiempo si quieren tener hijos, sobre todo si estarán dirigiendo su propia empresa.
- **La perseverancia es la clave.** Los desafíos serán muchos. A veces, durante los primeros meses o el primer año, estarán en números negativos, pero hay que estar preparado para esto.
- **Inscribirse en un programa de liderazgo.** El liderazgo para un emprendedor es crítico y no es algo que todo el mundo posee.
- **Estudiar y seguir aprendiendo sobre su campo y el mercado.** Mientras más conocimientos posean, esto los ayudará a manejar diferentes situaciones y los cambios en el mercado.

RECOMENDACIONES PARA EL PROYECTO DE USAID PUENTES PARA EL EMPLEO

Al reflexionar sobre el apoyo y la capacitación que ellos mismos hubieran deseado haber recibido, y las recomendaciones hechas por los empresarios a los jóvenes emprendedores, las siguientes recomendaciones

surgieron directamente de microempresarios a medida que el proyecto examina qué tipo de apoyo puede proporcionarles a los jóvenes emprendedores y cómo apoyar a esta área clave del mercado laboral salvadoreño.

- **Ayudar a los jóvenes a aclarar su visión y fortalezas.** Antes de comenzar a trabajar con cualquier joven emprendedor, los microempresarios recomendaron que el proyecto ayude a los jóvenes a evaluar sus conocimientos, habilidades y cualificaciones para trabajar en su área de interés, y trabajar con ellos para decidir si estos en realidad se ajustan a dicha área. También se recomienda ayudarlos a evaluar el mercado, la demanda y la competencia actual a nivel local. Sobre la base de los resultados de dicha evaluación, el proyecto pudiera diseñar programas de capacitación o de emprendimiento en distintas áreas/sectores adaptados al contexto local y a los resultados de la evaluación.
- **Crear un sistema de apoyo integral y de largo plazo.** Respaldar a los jóvenes con espíritu emprendedor con apoyo a largo plazo desde la etapa de generación de ideas hasta la puesta en marcha de la empresa. Dentro de los temas, asegúrense de incluirlo todo, desde el diseño del plan estratégico hasta asesoramiento periódico en la gestión de la empresa durante el primer año de operaciones en aspectos cruciales, tales como recursos humanos, estrategias de comercialización (*marketing*) y ventas, y las políticas de fijación de precios para los bienes/servicios prestados. De ser factible, brindar continuidad monitoreo y apoyo menos frecuentes durante los primeros cinco años.
- **Emprendedores asesorando a emprendedores.** Identifiquen mentores o tutores experimentados que también sean propietarios de pequeñas o medianas empresas que hayan pasado por la experiencia de dirigir una microempresa.
- **Capacitaciones personalizadas.** Crear capacitaciones especializadas por sector. Existe una gran necesidad de capacitación específica para cada uno de los sectores empresariales. Ofrecer charlas motivacionales y capacitaciones que aborden los valores, actitudes y comportamientos específicamente para los jóvenes. Incluir historias de éxito y lecciones aprendidas de la vida real en empresas similares. Las capacitaciones deben fundamentarse en la vida real en la medida de lo posible.
- **Capital Operativo.** Los microempresarios no opinaban que los jóvenes deberían recibir capital semilla debido a su falta de experiencia. Sin embargo, el capital es necesario para empezar una empresa, al igual que lo es proporcionar orientación y monitoreo estrecho. Si el proyecto o un inversionista proporcionan una cierta cantidad de fondos, el proveedor de fondos podría actuar como un inversor ángel con el proyecto, esperando un retorno sobre la inversión, monitoreando de cerca cómo están utilizando los fondos los jóvenes y si se están cumpliendo las metas.
- **Capacitación avanzada.** Crear una capacitación específica para apoyar solamente los jóvenes emprendedores que ya cuenten con una idea clara del tipo de empresa que quieren abrir, y ayudarlos paso a paso a crear un plan de negocios, con metas y objetivos que les permitan seguir creciendo.
- **Ofrecer en un programa de liderazgo.** El espíritu de liderazgo que deben tener los microempresarios no es algo común y es una habilidad adquirida. Con la orientación adecuada, los jóvenes emprendedores pueden aprender a ser líderes o desarrollar esta capacidad aún más. Ayudarles a entender las oportunidades de mercado disponibles y brindarles las herramientas necesarias que sean relevantes para su empresa.