

Diseño de un modelo de incubación y aceleración emprendedora que opere dentro de la Universidad De Sonsonate como emprendimientos dinámicos dentro de la zona Occidental de El Salvador

Jaime Ernesto Rivera Quintanilla
Maestría en Dirección Estratégica y Gestión de la Innovación
Investigador externo de la Universidad de Sonsonate
jaime.rivera1077@gmail.com

Resumen

La investigación tiene como objetivo establecer un modelo de apoyo emprendedor en la Universidad de Sonsonate. Este modelo busca identificar el potencial emprendedor en la región occidental, promover la economía local y ofrecer orientación en la creación de planes de negocios. Se enfoca en capacitar al personal administrativo y de enlace para evaluar propuestas de valor sostenibles y fomentar la innovación. El modelo también establece parámetros, métodos y desarrollo de proyectos para estructurar empresas y facilitar su crecimiento a través de acciones concretas. La colaboración con aliados que consideren las características productivas de la región occidental y el ecosistema emprendedor de El Salvador, es fundamental. El objetivo es fortalecer la cadena operativa del emprendimiento y promover el crecimiento en sectores con alto potencial.

Palabras clave: Modelo de incubación, aceleración emprendedora, Centro de Incubación y Aceleración.

Design of an entrepreneurial incubation and acceleration model to operate within the University of Sonsonate as dynamic enterprises in the western zone of El Salvador.

Abstract

The research aims to establish an entrepreneurial support model at the University of Sonsonate. This model seeks to identify entrepreneurial potential in the western region, promote the local economy and offer guidance in the creation of business plans. It focuses on training administrative and liaison staff to evaluate sustainable value propositions and foster innovation. The model also establishes parameters, methods and project development to structure companies and facilitate their growth through concrete actions. Collaboration with allies that consider the productive characteristics of the western region

TEMA 3

and the entrepreneurial ecosystem of El Salvador is essential. The objective is to strengthen the operational chain of entrepreneurship and promote growth in sectors with high potential.

Keywords: Incubation model, entrepreneurial acceleration, Incubation and Acceleration Center.

Introducción

El diseño metodológico para el establecimiento de un modelo de operatividad emprendedor dentro de la Universidad de Sonsonate, presenta una dimensión de crecimiento dentro de las capacidades de gestión para poder identificar, capacitar y formar emprendedores que puedan dimensionar empresas en marcha dentro y fuera de la zona occidental de El Salvador; el sistema propuesto establece etapas sistemáticas comprobadas por diferentes países e instituciones alrededor del mundo, con características económicas diferentes y algunas pueden ser muy similares, lo relevante de una metodología radica en su capacidad de ser adaptable a la experiencia de una institución.

De lo antes citado, se debe, como primer punto medular, saber sensibilizar a emprendedores y actores del ecosistema entre los que resaltan las empresas, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, académicos, consultores, financiadores entre otras, para que se logre un dinamismo en todas las etapas de la cadena sistemática de desarrollo. Las competencias de los integrantes de la gestión administrativa, operativa y estratégica también son muy

relevantes, estos deben de contar con el entendimiento claro del proceso de incubación y aceleración de proyectos emprendedores, así como toda la serie de herramientas, procesos y metodologías que contribuyan a poder identificar, sensibilizar, evaluar las características iniciales de los proyectos emprendedores, y mediante el proceso establecido y sistematizado, poder brindarle escalabilidad y valor estratégico a los modelos de negocios que entran a un proceso de incubación, para que estos puedan tener probabilidad de puesta en marcha y se establezca, dentro de los objetivos operativos del proceso emprendedor, una serie de vinculaciones de desarrollo, que, en primer lugar, creen una nueva empresa sobre el modelo de negocios propuesto, además las estrategias formuladas por los asesores especialistas y vinculadores puedan establecer los procesos de encadenamiento requerido para que los emprendimientos logren dar esos saltos de competitividad y puedan pasar a un proceso de mayor dimensión llamado aceleración, que brinde desarrollo económico a la zona occidental y al país en su conjunto, y puedan establecer las lecciones aprendidas sobre los resultados operacionales que la gestión estratégica que el modelo establecido dentro de la Universidad de Sonsonate.

Antecedentes generales sobre los modelos de incubación emprendedora

Las incubadoras surgieron inicialmente en Inglaterra, subsidiadas por la British Steel Corporation, que estimuló la creación de pequeñas empresas en áreas relacionadas con la producción de acero. La estructura de

las incubadoras actuales se configura en la década de los setenta, nuevamente en los Estados Unidos. A partir del final de esta década y principios de los ochenta, en Europa Occidental, los gobiernos locales, las universidades e instituciones financieras se reunieron para evaluar el proceso de industrialización de las regiones poco desarrolladas o en fase de declinación debido a la recesión de los años setenta y ochenta.

La motivación era de naturaleza económica y social, vislumbrando la creación de puestos de trabajo, generación de renta y desarrollo económico. Las incubadoras europeas fueron concebidas, dentro de un contexto de políticas gubernamentales que tenían el objetivo de promover el desarrollo regional por lo que además de empresas orientadas a nuevas tecnologías, incorporaron empresas de áreas tradicionales de la economía. La experiencia internacional del concepto incubadora ha sido exitosamente aplicada en todo el mundo. Estados Unidos es ciertamente la nación más avanzada en la creación y operación de incubadoras de empresas; según estimaciones de la Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas (NBIA), en 1980 existían 80 incubadoras en todo el país, cifra que aumentó a cerca de 500 el año 1994; actualmente existen cerca de 1,000 incubadoras. Entre los años 1995 y 2000 la tasa de creación de incubadoras era de una por semana. Actualmente es posible encontrar programas de incubación empresarial en, prácticamente, todas las principales economías del mundo, así como también en muchos países en desarrollo, como por ejemplo China, India, México, Brasil, Turquía y Polonia, entre otros. El país latinoamericano más avanzado en el desarrollo de incubadoras

de empresas es Brasil, que comenzó a trabajar en incubación en 1984, cuando se crearon cinco fundaciones para realizar transferencia de tecnología de las universidades al sector productivo. A fines de ese año se estableció la primera incubadora de empresas, que fue también la primera de América Latina.

En 1987 se crea ANPROTEC (Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos de Tecnologías Avanzadas) con el objetivo de articular el proceso de creación de incubadoras de empresas. En 1991, el SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas) comenzó a apoyar la creación de nuevas incubadoras a través del financiamiento de estudio de viabilidad técnica, capacitación y apoyo financiero, como una alternativa dentro de sus proyectos de fomento a la creación de MYPES. Actualmente existen cerca de 300 incubadoras de empresas en todo Brasil. En México, actualmente existen más de 600 incubadoras, de las cuales, 134 pertenecen a la red de los tecnológicos, consolidándose como una de las redes más grandes del país.

Con base en la investigación, en El Salvador, desde el año 2020, existen ocho incubadoras de negocios, entre universidades e instituciones públicas y privadas, a través de programas y proyectos para emprendedores, entre las que se pueden mencionar Germina, Fusades, Ministerio de Economía, FEPADE, proyectos de incubación dentro de la Universidades: Dr. José Matías Delgado, Centroamericana José Simeón Cañas a través del centro emprendedor UCA y Tecnológica de El Salvador, entre otras instituciones de educación superior. Gracias a estas iniciativas queda claro que, tanto en

TEMA 3

el país como en la región, al menos de forma general, es ampliamente aceptado que el emprendimiento es una fuerza importante para la generación de cambios económicos y sociales. Al igual que los emprendedores y sus emprendimientos, las incubadoras también son organizaciones y, como tales, atraviesan un proceso de desarrollo que, en una gran cantidad de casos, sufre momentos determinantes.

Concepto general de incubación

Es un organismo, aunque también es considerada como empresa, que tiene el propósito de apoyar a la creación de nuevas empresas o bien de apoyar a aquellas que se encuentran en fase de formación, mediante una oferta de servicios que procuran crear un ambiente protegido en el que se puedan desarrollar con más seguridad, que entrando directamente en el mercado.

La misión básica de una incubadora de empresa es 'disminuir' el riesgo de fracaso de las empresas en sus primeros años de existencia, ya que está comprobado que las empresas mueren en sus dos primeros años de vida; estudios internacionales sobre los resultados de las incubadoras de empresas muestran que la tasa de fracaso de nuevas empresas no incubadas es del 80 % antes de dos años de vida, la tasa de éxito para empresas incubadas oscila entre el 75 % y 85 %, después de 2 a 3 años de haber iniciado operaciones (periodo de incubación), empresas que producen bienes y servicios con valor agregado, fuerte vinculación con escuelas y centros de investigación, beneficios derivados de la transferencia de tecnología y del trabajo en redes. Las incubadoras también

se conciben como un organismo de vinculación entre Estado-Empresa-Universidad (triple hélice) con los objetivos de desarrollar un ecosistema emprendedor, impulsar la generación de empresas en sectores estratégicos, promover la generación de mejores empleos, propiciar la innovación tecnológica y la generación del valor agregado en la producción y la comercialización de bienes y servicios, incursionar la innovación como estrategia de competitividad de las pymes, dinamizar el desarrollo social económico local y regional, agilizar la construcción de un sistema nacional de innovación tecnológica, siendo la incubadora una oportunidad de transformar ideas y tecnología en productos y empleos, contribuyendo al desarrollo regional, nacional y territorial aprovechando los recursos naturales, técnicos y financieros existentes dentro del ecosistema emprendedor de El Salvador.

Para poder establecer un sistema de apoyo emprendedor, es importante identificar ideas de negocio, con mayores potencialidades para pasar por el proceso inicial de incubación, evaluar diferentes pasos para identificar no solo la potencialidades de los modelos de negocios sino, en su primer filtro, las competencias emprendedoras y motivaciones para poder desarrollar y hacer crecer un emprendimiento, evaluación del modelo de negocios y establecer asesorías para identificar la propuesta de valor dependiendo de su status actual, establecimiento de compromisos formales por parte del emprendedor para cumplir con los estatutos generales establecidos dentro del proceso de incubación para garantizar los resultados del emprendedor y de su emprendimiento. Además de programas de formación y asesorías complementarias y especializadas que desarrolle

sus capacidades empresariales para la toma de decisiones estratégicas.

Los procesos de incubación evaluarán modelos de negocios con potencialidad de diversificación e incremento del mercado objetivo, procesos internos que generen valor a dicho modelo de negocios, y recursos claves necesarios para la generación de una propuesta de valor superior, aliados estratégicos clave en la comercialización y en la producción que le brinde escalabilidad a la idea emprendedora, además dentro de las características del modelo de incubación debe de existir una serie de asesorías especializadas que brinden la capacidad de tener un prototipo de producto o servicio, que cumplan los requerimientos del mercado objetivo, poder ayudar dentro de los procesos de incubación. Contar con las vinculaciones requeridas para desarrollar el prototipo.

Dentro del modelo estratégico de funcionamiento se debe de tener dentro de las métricas de crecimiento, el número de empresas que se han formado con una estructura legal definida, y además, tener dentro del modelo de gestión toda una red de apoyo sobre el ecosistema emprendedor que le brinde la potencialidad de crecer y desarrollar el emprendimiento, antes de poder cerrar la asesoría establecida dentro del programa de incubación, y debe ser como punto central de la gestión administrativa de esta, dentro de la Universidad de Sonsonate, poder contar con planes de sostenibilidad y búsqueda de recursos y modelos de reintegración para el crecimiento de la incubadora.

Metodología de la investigación

Dentro de la metodología de la investigación, para la consecución de los resultados y el logro de los objetivos de la investigación, se realizaron encuestas, con la finalidad de evaluar las características de los emprendedores y microempresas que actualmente se desarrollan y operan en la zona occidental.

Además, se realizaron entrevistas con actores del ecosistema de desarrollo emprendedor, para evaluar modelos de cadenas de emprendimiento y procesos de aceleración, servicios ofrecidos por los modelos de incubación existentes, definiciones del rol de la incubadora dentro del departamento de Sonsonate y la zona occidental de El Salvador. También, se estableció un marco estratégico de actuación sobre la administración de la incubadora con base en la evaluación de modelos existentes, sobre bases referenciales que contemplan un análisis de la cadena de valor de actividades en los procesos de sensibilización, preincubación, incubación y aceleración, definiendo los procesos de trabajo, herramientas y documentación necesarias para la operatividad de la misma. Se definió una estructura organizativa ideal con base en las actividades principales y funciones estratégicas dentro del modelo de operatividad de la incubadora, dentro de la Universidad de Sonsonate.

Todo lo anteriormente descrito se ha sistematizado para que la dirección institucional universitaria establezca la gestión administrativa y operativa, para poder funcionar de manera ordenada en los procesos de desarrollo en sus diferentes etapas de gestión y tiempos de

TEMA 3

funcionamiento en un proceso de incubación y aceleración, y se logren medir los resultados establecidos dentro de sus objetivos de crecimiento.

El proceso dentro de la metodología a implementar define una hoja de ruta que pretende sistematizar el proceso y actividades desarrolladas para la realización de cada actividad de los emprendimientos o ideas de negocios, dentro del centro de incubación y aceleración, para el diseño de lineamientos estratégicos de desarrollo. Su objetivo es elaborar una guía práctica y sencilla sobre los lineamientos estratégicos de desarrollo para apoyar y fortalecer las iniciativas microempresariales a ser aplicadas dentro del alcance geográfico de la investigación. La propuesta de hoja de ruta partirá desde la identificación, evaluación, selección, proceso de formación, formulación de planes de negocio, mecanismos de seguimiento y monitoreo que permita la selección de las iniciativas empresariales y nuevos emprendimientos desarrollados dentro del centro de incubación y aceleración de la Universidad de Sonsonate.

Resultados

Características emprendedoras existentes en la zona occidental de El Salvador

Los datos de evaluación reflejaron que el 42 % de los emprendimientos y MIPYMES entrevistados, pertenecen a Sonsonate, un 16 % a Nahuizalco, un 14 % se encuentra ubicado en Acajutla, Santa Ana un 3 %, Izalco un 7 %. Se

encuestaron emprendedores y MIPYMES, que están ubicados en Ahuachapán, San Francisco Menéndez, San Julián, San Antonio del Monte, Juayúa, Nahuilingo, Sonzacate.

Los emprendimientos cuentan en un 42 % de 1 a 5 empleados incluyendo el dueño, solo un 9 % posee más 11 empleados.

De los emprendimientos entrevistados, el 80 % de estos no han recibido algún tipo de apoyo de desarrollo productivo, por parte de organismos gubernamentales y no gubernamentales. Solo un 20 % manifestó haber recibido algún tipo de apoyo, entre los cuales se resalta, CONAMYPE, Ciudad Mujer, Empresarialidad Femenina, Movimiento Salvadoreño de Mujeres, Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Alcaldía Municipal de Sonsonate, Banco Agrícola Comercial, FUSAI, Enlace, Programa de Corredores Productivos, Movimiento Salvadoreño de Mujeres, Rural Adelante (MAG), Visión Mundial, Plan Internacional.

La investigación reflejó que las principales actividades productivas desarrolladas por los emprendedores y MIPYMES, que operan en la zona occidental del país, se enfocan en servicios, resaltan los encuestados los negocios de gimnasios, servicios de diseño gráfico, servicios tecnológicos varios, farmacias, tiendas de primera necesidad, servicios médicos, carpinterías, servicios turísticos, servicios de mantenimiento de vehículos, servicios de belleza y cuidado personal, tiendas de bisutería, venta de materias primas agrícolas, producción de muebles de madera, pequeños restaurantes, crianza de cerdos, entre otros. El enfoque de la investigación requiere evaluar la orientación de

apoyos que los actores del ecosistema están efectuando en gestión digital, del porcentaje de empresas que manifestó haber recibido algún tipo de apoyo en la gestión interna y externa de su empresa o emprendimiento, al igual que un 28.57 % manifestó que ha tenido soporte para mejorar la operatividad interna, del cual puede incluir orientación digital, u adaptabilidad de tecnologías de la cuarta revolución industrial (Industria 4.0) dentro de modelos de negocios; de los diferentes sectores evaluados, un 8 % refirió que ha de asistencia técnica en orientación digital, sin que la pregunta especifique el tipo de asistencia técnica especializada recibida, un 2 % respondió que ha recibido alguna beca o curso orientado a la industria 4.0, un 1 % ha tenido orientación tecnológica en general, un 11 % manifestó que han recibido capacitaciones digitales enfatizadas en PYMES.

EL 1 % dio a conocer que recibió algún tipo de apoyo para la compra de productos e insumos, por medio de canales, herramientas o medios digitales, al igual que el 1 % tuvo apoyo de las instalaciones para utilizar wifi, para las operaciones relacionadas a su modelo de negocios, así como el 27 % de los encuestados reflejó haber recibido soporte para innovar dentro de su modelo de negocios. Dentro de la investigación se evaluó el grado de innovación que las empresas han desarrollado en los últimos tres años, identificando si estas han implementado alguna innovación definida mediante la introducción de algún nuevo o mejorado producto/servicio, dentro de la empresa, si introdujo algún nuevo proceso, y adaptabilidad tecnológica dentro de la industria 4.0 o algún proceso significativamente mejorado, y si realizaron modificación organizacional. Del

análisis anterior, se refleja que el 79 % de estas, dijeron que habían realizado de innovación, lo que presenta como se entiende la innovación dentro de los empresarios y que grado de innovación se ha desarrollado y cómo impacta en el crecimiento de una empresa, en un mayor o menor grado dentro de su modelo de negocios.

En lo referente a la utilización de herramientas tecnológicas que incrementen la competitividad y crecimiento, las empresas manifestaron interés por la apertura de nuevos mercados, que contribuyan en el área de recursos humanos, conocimiento digital para incrementar la publicidad, mejorar el clima laboral, fortalecer su infraestructura tecnológica y digital dentro de su operatividad, investigaciones y estudios de mercado para fortalecer el crecimiento, o estrategia de competitividad, mejorar o incrementar su equipo tecnológico, capacitaciones en diferentes áreas de desarrollo empresarial, énfasis en desarrollo tecnológico y herramientas digitales. Lo anteriormente descrito es de suma importancia, ya que refleja que existen necesidades específicas de los diferentes sectores económicos de relevancia para la zona occidental, y que existen diferentes oportunidades de poder integrar necesidades específicas con servicios digitales y de automatización o semiautomatización en escalas de crecimiento competitivo, para mejorar operatividad industrial, y mejorar los sistemas de información y comunicación dentro de los modelos de negocios de las empresas.

En tal sentido, las características dentro de la estructura de procesos de incubación y aceleración de proyectos emprendedores dentro de la Universidad de Sonsonate, presenta los

TEMA 3

siguientes componentes de actuación en su modelo de operatividad estratégica:

- a. Ofrecen un sistema de servicios integrados de detección, selección, orientación estratégica y acompañamiento de proyectos emprendedores con características innovadoras.
- b. Servicios integrados, porque están basados en un enfoque global de la empresa y de los procesos de innovación.
- c. Servicio de orientación, sobre la viabilidad de los proyectos y las respuestas que aportan a las necesidades del desarrollo local y regional.
- d. Servicio de acompañamiento, para apoyar los proyectos desde su creación hasta su plena efectividad.
- e. Evaluación de proyectos innovadores y de promotores de proyectos; orientación estratégica y acompañamiento de los proyectos, mediante la elaboración de planes de negocios sobre todas las dimensiones del proyecto desde la innovación en productos, mercados, organización, financiación, fiscalidad, recursos humanos, marketing, política comercial.
- f. Simplificación del acceso a las financiaciones y a las asociaciones estratégicas.
- g. Apoyo a los procesos de aceleración de los proyectos emprendedores y búsqueda de socios y clientes en mercados que brinden potencialidad de crecimiento.
- h. Oferta de programas de formación empresarial y emprendedora especializados y generales.
- i. Seguimiento de los proyectos después de su creación y desarrollo.
- j. Dentro de las acciones estratégicas de desarrollo se establecerán servicios a las entidades territoriales para aplicar programas en favor de los emprendedores y MIPYMES, fomento y promoción del espíritu de empresa, creación y desarrollo de actividades nuevas, apoyo a los jóvenes empresarios y fomento de la participación de las mujeres en la empresa, y programas emprendedores pertenecientes a plan internacional.
- k. Lanzamiento de iniciativas de fomento del espíritu de empresa, detección de proyectos innovadores, difusión de la innovación.

Conclusiones

El diseño metodológico para el establecimiento de un modelo de operatividad emprendedor dentro de la Universidad de Sonsonate, presenta una dimensión de crecimiento dentro de las capacidades de gestión para poder identificar, capacitar y formar emprendedores que puedan dimensionar empresas en marcha, dentro y fuera de la zona occidental de El Salvador; el sistema propuesto establece etapas sistemáticas comprobadas por diferentes países e instituciones alrededor del mundo.

Se brindó una evaluación de las etapas de desarrollo emprendedor existentes, análisis de los modelos de cadenas de emprendimiento tomando

las etapas de sensibilización, identificación, formulación, puesta en marcha y aceleración, vinculados con los requerimientos de inversión para los procesos de crecimiento, conocimiento del ecosistema emprendedor.

La visión institucional se focaliza en ser un centro de apoyo para los emprendedores dentro de la Universidad de Sonsonate, brindando los servicios de asesoría, capacitación gerencial y especializadas, y un sistema de apoyo en el desarrollo empresarial, coordinando acciones estratégicas con las demás entidades que trabajan por el desarrollo del ecosistema emprendedor de la zona occidental de El Salvador.

El centro de apoyo para los emprendedores dentro de la Universidad de Sonsonate brindará dentro, los servicios de asesoría, capacitación gerencial y especializadas, y un sistema de apoyo en el desarrollo empresarial, coordinando acciones estratégicas con las demás entidades que trabajan por el desarrollo del ecosistema emprendedor de la zona occidental y de El Salvador.

Con base en la cadena de valor de actividades del proceso de incubación, debe existir una estructura administrativa sugerida tomando en consideración las características buscadas dentro del modelo de incubación y aceleración, y se presentó propuesta de las actividades a realizar por cada miembro de la unidad operativa dentro de la incubadora en la Universidad de Sonsonate.

Es muy importante poder establecer un proceso sistemático que permita reconocer las competencias emprendedoras requeridas para identificar los perfiles más idóneos de empresarios que puedan tener en mayor medida la capacidad

de diseñar e implementar negocios en marcha.

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

Recomendación

Se debe poner en marcha para la sostenibilidad operativa y resultados esperados el proceso de incubación y aceleración de proyectos emprendedores, con toda la serie de herramientas y metodologías que contribuyan a poder identificar, sensibilizar, evaluar las características iniciales de los proyectos emprendedores y de microempresarios, mediante las etapas establecidas y sistematizadas.

Con base en la operatividad estratégica con que se debe diseñar una incubadora y las experiencias y lecciones aprendidas, se debe buscar una administración eficiente para presentar resultados de valor estratégico para el desarrollo emprendedor dentro de la zona de cobertura, por lo cual evaluando el proceso de incubación y aceleración con un periodo establecido de 24 meses mostrará una ruta que se podrá recorrer, con la finalidad de tener éxito como empresario.

REFERENCIAS

Asociación Salvadoreña de Industrias, Ministerio de Economía, BCR. (2011 - 2024). *Política Industrial*.

CEPAL, C. E. (2019). *Mejorar la cooperación para el desarrollo internacional*.

FUSADES. (2017). Informe Económico. San Salvador: *Análisis Económico*, FUSADES.

Global Entrepreneurship Monitor. (2022). *Emprendimientos Sostenibles*.

Kantis, H. (2019). *A dynamic model of entrepreneurial ecosystems evolution*. A dynamic model of entrepreneurial ecosystems evolution: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7256600>

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE. (2019). *Hacia una cooperación al desarrollo más eficaz (INFORME DE AVANCE 2020)*.

Ministerio de Economía de El Salvador. (2012). *Encuesta Nacional de Innovación 2012*. Ministerio de Economía de El Salvador.

Ranking de Ecosistemas Global 2020. (2020). *Ranking de Ecosistemas Global*.