

Emprendimiento en Guatemala: Mapa de intervenciones y análisis de brechas ASPIRE-GEDI

MA. José Rodrigo Valdés Cruz / jrvaldes@uvg.edu.gt

Proyecto ASPIRE, Centro de Procesos Industriales, Universidad del Valle de Guatemala, Guatemala, 2023.

RESUMEN: El presente análisis de brechas consiste de un mapeo de las intervenciones relacionadas al emprendimiento de los programas que desarrollan los proyectos Alianzas Sostenibles para la Innovación, Investigación y Emprendimiento (ASPIRE) y la Iniciativa del Desarrollo del Emprendimiento en Guatemala (GEDI). El objetivo del mapa es poder tener un mejor panorama de las acciones que se están realizando dentro del proceso emprendedor (pipeline) de Guatemala.

Este reporte parte de la premisa que el lector está familiarizado con el entorno de competitividad, crecimiento económico y emprendimiento de Guatemala, y busca ser un punto de partida para la discusión de iniciativas y futuras actividades de los proyectos mencionados. Este análisis y mapeo de brechas supone una nueva integración de marcos relacionados al emprendimiento para poder evaluar las intervenciones de proyectos de innovación y emprendimiento.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, Proceso emprendedor, análisis de brechas, mapeo de intervenciones, innovación, USAID.

Entrepreneurship in Guatemala: Interventions map and gap analysis ASPIRE-GEDI

ABSTRACT: This gap analysis consists of a mapping of the interventions related to entrepreneurship of the programs developed by the Achieving Sustainable Partnerships for Innovation, Research, and Entrepreneurship (ASPIRE) and the Guatemala Entrepreneurship Development Initiative (GEDI) projects. The goal of the analysis is to provide a better overview of the actions that are being carried out within the entrepreneurial process (pipeline) in Guatemala.

This report is based on the premise that the reader is familiar with the environment of competitiveness, economic growth, and entrepreneurship in Guatemala, and it seeks to be a starting point for the discussion of initiatives and future activities of the mentioned projects. This gap analysis and mapping supposes a new integration of frameworks related to entrepreneurship to be able to evaluate the interventions of innovation projects and entrepreneurship.

KEYWORDS: Entrepreneurship, gap analysis, entrepreneurial pipeline, intervention map, innovation, USAID.

Introducción

Sobre el estado del emprendimiento de Guatemala

Guatemala es un país reconocido por su buena estabilidad macroeconómica y por ser un país de *ingreso medio superior* en la región centroamericana. Además de esto, varios reportes como el Monitor Global de Emprendimiento (GEM) a lo largo de los años, han concluido que Guatemala es un país emprendedor. La asociación de Guatemala y el concepto de emprendimiento es tan alta que una reciente publicación de *Remitly*, empresa internacional de envío de remesas, que integró la data de búsquedas de los “trabajos más deseados [buscados]” entre 2021 y 2022, resaltó que el trabajo más deseado para Guatemala es el de ser emprendedor.

Entre las consideraciones más importantes, asociada a la frase que “Guatemala es un país emprendedor”, está en que la población general de guatemaltecos considera que el emprendimiento es una buena oportunidad de desarrollo económico (GEM, 2022). Los guatemaltecos son tan emprendedores que el país posee la cuarta Tasa de Emprendimiento Temprano (TEA) más alta del mundo (28.3%) (GEM, 2022).

La fotografía inicial para Guatemala es prometedora: a pesar de que a simple vista se concluye que la mayoría personas caracterizadas como emprendedores en Guatemala son hombres, al ver el detalle se aprecia que las mujeres representan más del 40% del total de emprendedores del país. Esto es relevante si se considera que más del 60% de las mujeres se dedican a las tareas del hogar. Es importante destacar que las características del emprendedor también son positivas. El deseo de emprender en los jóvenes es latente, más del 50% de los emprendedores tienen menos de 34 años de edad. El potencial es aún mayor al comprender que a mayor grado de escolaridad hay más y mejores emprendedores. Finalmente, es esperanzador ver que muchos de los emprendedores guatemaltecos tienen la ambición de crear negocios que generen empleo (GEM, 2022).

A pesar de todo esto, las características del emprendedor no lo son todo. La realidad de los emprendimientos también es importante. Se reporta que muchos de los negocios solo sirven a sus comunidades o municipios; 6 de cada 10 operan desde la informalidad, debido a la falta de acompañamiento y complejidad del proceso, y 7 de cada 10 están orientados al servicio de consumo (tiendas de barrio, ventas de ropa, ventas de fruta, panaderías, librerías) evidencia de la falta de propuestas innovadoras. Lo más sorprendente es que la mayoría (48%) de los emprendimientos no generan ningún empleo (GEM, 2022), un dato que plantea dudas sobre la premisa que Guatemala es un país emprendedor.

El entorno en el que se desarrollan los emprendimientos tampoco es favorable: hay poca disponibilidad de financiamiento y en especial de capital semilla (ISKRA, 2021). La primera barrera se da al momento de evaluar las opciones de productos financieros, pocos se adaptan a las necesidades reales del

emprendedor. La segunda barrera se da cuando a pesar de las limitaciones del producto, los emprendedores no logran acceder a estos servicios dado que no cumplen con los requisitos de crédito. Existen algunas excepciones, como productos financieros específicos y desarrollo de programas para brindar capital semilla. Lamentablemente, muchas de estas iniciativas carecen de una difusión masiva y los usuarios potenciales desconocen de la existencia de los mismos (ISKRA, 2021).

Existen programas de acompañamiento como incubadoras y aceleradoras que proponen aportar al crecimiento y escalabilidad por medio de asesorías y programas de desarrollo de capacidades. El factor determinante es que el alcance de estos programas es limitado, no hay una masa crítica de emprendimientos con cuales trabajar. La razón principal es que hay una evidente falta de trabajo previo a la incubación que resulta en pocos emprendimientos atractivos, pues carecen de propuestas de valor interesantes para estas organizaciones.

Es importante reconocer que sí existen políticas públicas de apoyo al emprendedor como: la Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Desarrollo Nacional, el Plan Nacional de Innovación y Desarrollo y la Ley del Fortalecimiento del Emprendimiento. Sin embargo, alineado a los resultados de las entrevistas del Monitor Global de Emprendimiento (2022), el verdadero reto de estas iniciativas está en que se hagan operativas, tengan continuidad y logren un impacto positivo real. El mayor vacío en este tema está relacionado al acceso a capital semilla bajo esquemas comprobados como los matching funds y fondo de fondos (ISKRA, 2021). Un ejemplo de una mala implementación es el caso del apoyo al sector emprendedor para mitigar el impacto negativo de la COVID-19, a pesar de que existían fondos estos se entregaron por medio del sistema bancario comercial, reduciendo el alcance dado las dos barreras ya mencionadas.

El desarrollo de capacidades es algo bien mapeado y que ha recibido suficiente atención en Guatemala. La mayoría de programas y esfuerzos tienden a dividirse en dos grupos: el desarrollo de habilidades de manejo de negocios y el desarrollo de habilidades técnicas. Existen casos de éxito en cada área como Bantrab, Alterna y las universidades del país para el primer grupo; y el INTECAP para el segundo grupo (ISKRA, 2021).

A pesar de ello, existe una gran falta de conocimiento de los emprendedores sobre temas como: estudios de mercado, innovación, productos financieros, temas legales y planificación. Esta deficiencia empieza a explicar el por qué los negocios se quedan en la informalidad y no crecen. Desde la perspectiva del acompañamiento, hace falta un incremento en tres etapas del desarrollo de las empresas: más dirección, acompañamiento y orientación en la fase inicial (Emergente) de la empresa; más conocimiento de finanzas, productividad, comercialización y transferencia tecnológica en la etapa de consolidación (Temprana y Crecimiento); y un mayor acompañamiento en procesos de exportación, producción, innovación productiva y mercados en las etapas de aceleración (Crecimiento y Madurez) (ISKRA, 2021).

Aseverando esto, es necesario detenerse en el tema de la innovación y transferencia de conocimientos y tecnología. La falta de apoyo al desarrollo y comercialización de innovaciones es una clara debilidad del ecosistema emprendedor de Guatemala (GEM, 2022). A pesar de contar con una política y un ente dedicado (SENACYT) para velar por esto, son pocos los emprendimientos de alto valor agregado que se desarrollan en Guatemala. Resulta más sorprendente cuando recordamos la alta tasa de TEA que tiene Guatemala. La alta tasa de emprendimiento puede ser un reflejo de la falta de alternativas de generar ingresos por mercados laborales (como trabajador asalariado).

Desde una perspectiva de innovación y generación de nuevos negocios, la fotografía presenta claras brechas y oportunidades de mejora. En especial, cuando se evalúan los tipos de emprendimientos que desarrollan los guatemaltecos. La urgencia de generar ingresos ya mencionada obliga a los emprendedores a idear muy poco y copiar modelos “exitosos”. Desde esta perspectiva no resulta sorprendente que los negocios en Guatemala sean poco sofisticados y poco innovadores (ISKRA, 2021).

El hallazgo más importante de esta síntesis es que Guatemala es un país emprendedor pero poco competitivo. La realidad es que la mayoría de guatemaltecos se ven en una posición de emprender sin acompañamiento, asesoría y apoyo financiero mientras continúan siendo afectados por los altos niveles de desigualdad y un entorno poco habilitador para los negocios y movilidad social.

Materiales y Métodos

Marco conceptual

Con la intención que el mapeo y análisis tenga mayor validez y familiaridad con el resto de reportes y productos relacionados al ecosistema de innovación y emprendimiento de Guatemala, se optó por tomar como base dos marcos teóricos: uno para el proceso emprendedor (pipeline) y el otro para definir las etapas de emprendimiento.

Monitor Global de Emprendimiento (GEM)

El Monitor de Emprendimiento Global (GEM) es un reporte mundial para Guatemala, permite conocer las características propias del emprendedor, de su negocio y de sus actitudes y percepciones de cara al entorno en donde desarrolla sus actividades. Esta información ha sido plasmada en la entrega de doce reportes nacionales de emprendimiento y varias

investigaciones académicas, que se han convertido en referencia permanente para diagnosticar la situación del emprendimiento en el país. A través del GEM ha sido posible ubicar a Guatemala en el mapa de emprendimiento a nivel mundial, al contar con estadísticas comparables con otros países y regiones.

El GEM mide la actividad emprendedora en cada país, identifica los principales factores que la explican, caracteriza el contexto institucional y cultural dentro del cual ocurre y compara estos resultados entre los países que participan del estudio.

Sobre el proceso emprendedor

En este reporte se utilizará el proceso emprendedor que plantea el Monitor Global de Emprendimiento (GEM). El GEM considera que el emprendimiento es un proceso compuesto por un emprendedor, una idea de negocio y cinco fases:

- **Emprendimiento potencial:** cuando el negocio está en la mente del emprendedor.
- **Concepción:** proceso de convertir una idea en un negocio tangible.
- **Negocio naciente:** cuando el emprendedor ya ha comprometido recursos por iniciar el negocio pero este no ha generado ingresos.
- **Negocio nuevo:** cuando el negocio naciente ha generado ingresos por un periodo inferior a 3.5 años.
- **Fase de persistencia:** la curva conocida como valle de la muerte.
- **Negocio establecido:** cuando un negocio ha generado ingresos por un periodo superior a 3.5 años.
- **Negocio discontinuado:** cuando un negocio se ha vendido o se ha interrumpido.
- **Tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA):** suma de negocios nacientes y negocios nuevos.

La Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE)

“La Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE) es una red global de organizaciones que impulsan el emprendimiento en economías emergentes. Los miembros de ANDE proveen servicios fundamentales de soporte financiero, educativo y de desarrollo de negocio a Pequeñas Empresas en Crecimiento (PEC), basados en la convicción de que estas últimas generan empleos, estimulan el crecimiento económico a largo plazo, y producen beneficios sociales y ambientales.

¹ Extracto tomado de “Acorda de ANDE” y “Acorda de este reporte”, consultado el 4 de marzo de 2023 en: https://ecosystems.andeglobal.org/assets/document/Snapshot_Guatemala_ES.pdf

Figura 2: El proceso emprendedor y sus definiciones en el GEM

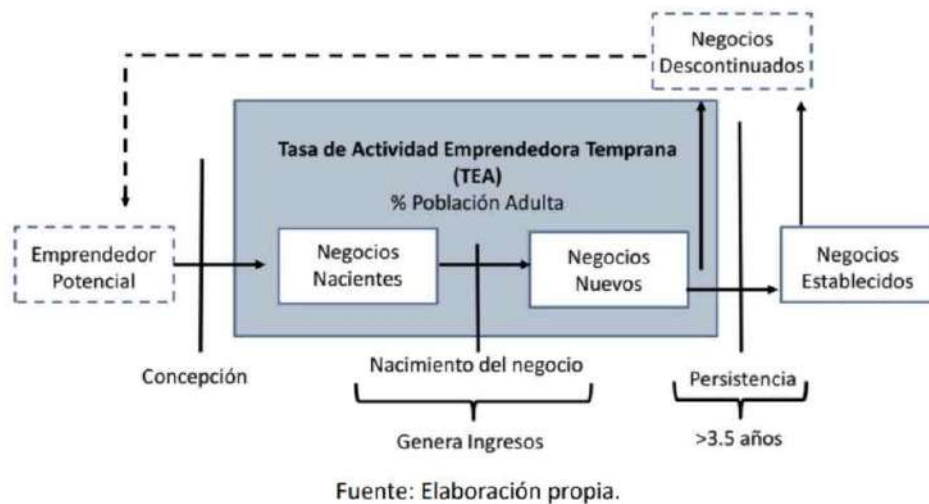


Figura 1. El proceso emprendedor (GEM, 2022).

El capítulo de Centroamérica y México de ANDE, con oficinas en la Ciudad de México y en la Ciudad de Guatemala, fue lanzado en 2010 con el objetivo de crear una plataforma que apoya a todos los actores relevantes del ecosistema de PEC local, a través de capacitación, disseminación del conocimiento, facilitación de presentaciones entre personas y fomento a la colaboración.” (ANDE, 2022)

Sobre las etapas de apoyo al emprendedor

“Los Mapeos del Ecosistema de ANDE están diseñados para recoger información básica sobre el apoyo disponible para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) en una ciudad, región, o país en específico. Esta información funge como un censo de los actores locales y refleja un momento específico en el tiempo. La metodología del Mapeo del Ecosistema Emprendedor tiene un enfoque en las organizaciones activas del ecosistema. La investigación es realizada principalmente por equipos locales que involucran a estas organizaciones a lo largo del proceso.” (ANDE, 2021)

Cada Mapeo consiste de un análisis compuesto de dos reportes y un directorio de organizaciones. Los reportes son el Mapeo del Ecosistema Emprendedor de Guatemala Rural y el Mapeo del Ecosistema Emprendedor de Guatemala: Informe de género. El directorio para Guatemala cuenta con el mapeo de 118 organizaciones y con una descripción de variables como sector de enfoque, servicios, población y etapas en las que apoya.

Las etapas de apoyo a las que hace referencia mapeo son las siguientes:

- **Idea:** Los empresarios tienen un poco más que una idea no desarrollada, por lo que el enfoque está en probar la idea e identificar un producto que se ajuste al mercado.
- **Emergente:** La empresa está en proceso de establecerse.
- **Temprana:** La empresa empieza a funcionar, sin embargo, el volumen de gastos comúnmente supera a los ingresos, por lo que se necesita inversión para potenciar la demanda, ya que es posible que no genere utilidades de manera inmediata.
- **Crecimiento:** Se demuestra crecimiento estable o escalable y es probable que sea rentable.
- **Madurez:** Empresa que probablemente haya alcanzado ganancias estables y cuyo crecimiento se puede haber ralentizado.

Comparativo de etapas GEM-ANDE

Con el objetivo de comprar marcos, dado que el proceso emprendedor utiliza 7 fases y la metodología de ANDE define 5 etapas de apoyo al emprendedor, la siguiente tabla compara las fases con las etapas de apoyo, proveyendo una guía para establecer la equivalencia entre los dos marcos conceptuales.

Cuadro 1. Comparativo Fases del GEM con Etapas de Apoyo de ANDE.

<i>Fases, GEM</i>	<i>Etapas de apoyo, ANDE</i>
Emprendimiento potencial: cuando el negocio está en la mente del emprendedor.	Idea: Los empresarios tienen un poco más que una idea no desarrollada, por lo que el enfoque está en probar la idea e identificar un producto que se ajuste al mercado.
Concepción: proceso de convertir una idea en un negocio tangible.	Idea: Los empresarios tienen un poco más que una idea no desarrollada, por lo que el enfoque está en probar la idea e identificar un producto que se ajuste al mercado.
Negocio naciente: cuando el emprendedor ya ha comprometido recursos por iniciar el negocio pero este no ha generado ingresos.	Emergente: La empresa está en proceso de establecerse.
Negocio nuevo: cuando el negocio naciente ha generado ingresos por un periodo inferior a 3.5 años.	Temprana: La empresa empieza a funcionar, sin embargo, el volumen de gastos normalmente supera a los ingresos, por lo que se necesita inversión para potenciar la demanda, ya que es posible que no genere utilidades de inmediato.
Fase de persistencia: la curva conocida como valle de la muerte.	Crecimiento: Se demuestra crecimiento estable o escalable y es probable que sea rentable.
Negocio establecido: cuando un negocio ha generado ingresos por un periodo superior a 3.5 años.	Madurez: Empresa que probablemente haya alcanzado ganancias estables y cuyo crecimiento se puede haber ralentizado.
Negocio discontinuado: cuando un negocio se ha vendido o se ha interrumpido	No se considerará esta fase.

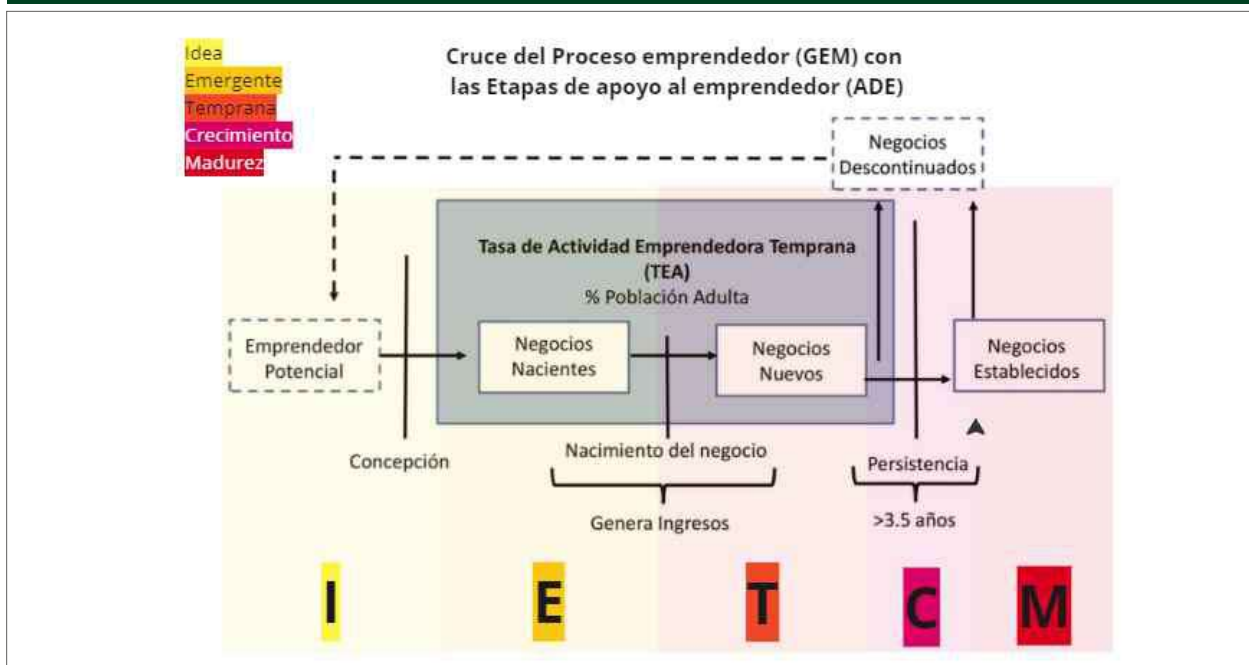


Figura 2. Cruce del Proceso Emprendedor con las Etapas de Apoyo al emprendedor.

Proyectos

Este reporte está elaborado como una herramienta de apoyo y un punto de partida para el desarrollo de sinergias entre proyectos. En esta primera iteración se enfoca en el mapeo de las iniciativas de los proyectos ASPIRE y GEDI, ambos financiados por USAID. Estos proyectos están enfocados en fortalecer el ecosistema de emprendimiento de Guatemala a partir del desarrollo de iniciativas y trabajo conjunto con otros actores del ecosistema.

El mapeo también considera dos proyectos que abordan la temática de apoyo al ecosistema emprendedor de Guatemala y que tienen relación con la Universidad del Valle de Guatemala (UVG) y USAID. El primero es el proyecto Creando Oportunidades Económicas (CEO) financiado por USAID y el proyecto Red Emprende, ejecutado por UVG y financiado por Unión Europea. La intención de mapear estos proyectos es tener una vista más completa.

Alianzas Sostenibles para la Innovación, investigación y Emprendimiento (ASPIRE)

El proyecto *Alianzas Sostenibles para la Innovación, Investigación y Emprendimiento* (ASPIRE) tiene el objetivo de crear un modelo replicable de clase mundial sobre cómo las universidades latinoamericanas y sus colaboraciones con el sector privado, gobierno y comunidades locales, pueden responder a las necesidades locales y regionales de desarrollo. El proyecto pone en práctica un enfoque de colaboración para la investigación, la enseñanza, la innovación, el espíritu empresarial y la transferencia de tecnología, basado en la combinación de activos y conocimientos locales con la experiencia de MIT en el ecosistema de la innovación.

Desarrollo del Emprendimiento en Guatemala (GEDI)

La *Iniciativa para el Desarrollo del Emprendimiento en Guatemala* (GEDI) es una iniciativa de tres años implementada por La Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE) y financiada por USAID y socios del sector privado para fortalecer el ecosistema empresarial para pequeñas empresas en crecimiento en comunidades afectadas por la migración. GEDI fomenta un ecosistema de emprendimiento más robusto al ayudar a las empresas a superar los desafíos para acceder a los servicios de asesoramiento empresarial, los programas de incubación o aceleración y el acceso a la financiación y a los mercados, GEDI construye un sistema de apoyo al emprendedor para que las empresas puedan incrementar sus ingresos, empleo y desarrollar nuevos bienes y servicios que satisfagan estas necesidades de la comunidad.

GEDI cuenta con 9 iniciativas en desarrollo actualmente por las siguientes 8 organizaciones:

1. Pomona Impact
2. Alterna
3. Fundes
4. Earth University
5. INCAE Business School

6. Red Global de Empresarios Indígenas
7. Mercy Corps
8. Multiverse

Otros proyectos

Además del proyecto ASPIRE y GEDI, es importante tener conocimiento sobre otras iniciativas financiadas por USAID en Guatemala y con las que cuenta la Universidad del Valle de Guatemala relacionadas a emprendimiento y desarrollo económico:

Creando Oportunidades Económicas (CEO)

El Proyecto Creando Oportunidades Económicas, financiado por USAID, apoya las condiciones y estimula directamente el crecimiento económico en Guatemala para crear empleos y reducir la migración irregular. A través de un enfoque impulsado por el mercado, el proyecto coordina los esfuerzos del sector privado con actores claves nacionales y locales para promover el comercio y la inversión, movilizar el financiamiento del sector privado, actualizar la infraestructura productiva y fortalecer la competitividad del sector privado.

Red Emprende

El proyecto RED EMPRENDE, Ecosistema de emprendimiento y empleo digno para 1500 jóvenes y mujeres del departamento de Sololá, Sacatepéquez y Chiquimula, es una iniciativa conjunta de Fundación CODESPA, PRODETUR ONG y la Universidad del Valle de Guatemala (UVG). Por otro lado, el Centro Universitario de Oriente (CUNORI) es una iniciativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, financiada por la Unión Europea.

El objetivo de RED EMPRENDE, es mejorar los niveles de acceso a empleo digno de jóvenes y mujeres rurales en situación de alta vulnerabilidad contribuyendo a la mejora en la calidad de vida de sus comunidades y el pleno respeto a sus derechos.

Recopilación de información

Para el presente análisis se desarrolló una autoevaluación en formato de encuesta que completaron los siguientes actores:

- Pomona Impact
- Alterna
- Fundes*
- Earth University
- INCAE Business School*
- Red Global de Empresarios Indígenas
- Mercy Corps*
- Multiverse

Es importante notar que estas organizaciones trabajan en otros programas propios o de otros donantes, que a su vez pueden tener impacto en el proceso emprendedor de Guatemala. En ese marco, la autoevaluación consultó a cada organización las

Etapas de apoyo y área de acción de cada proyecto (ASPIRE, GEDI y Red Emprende)

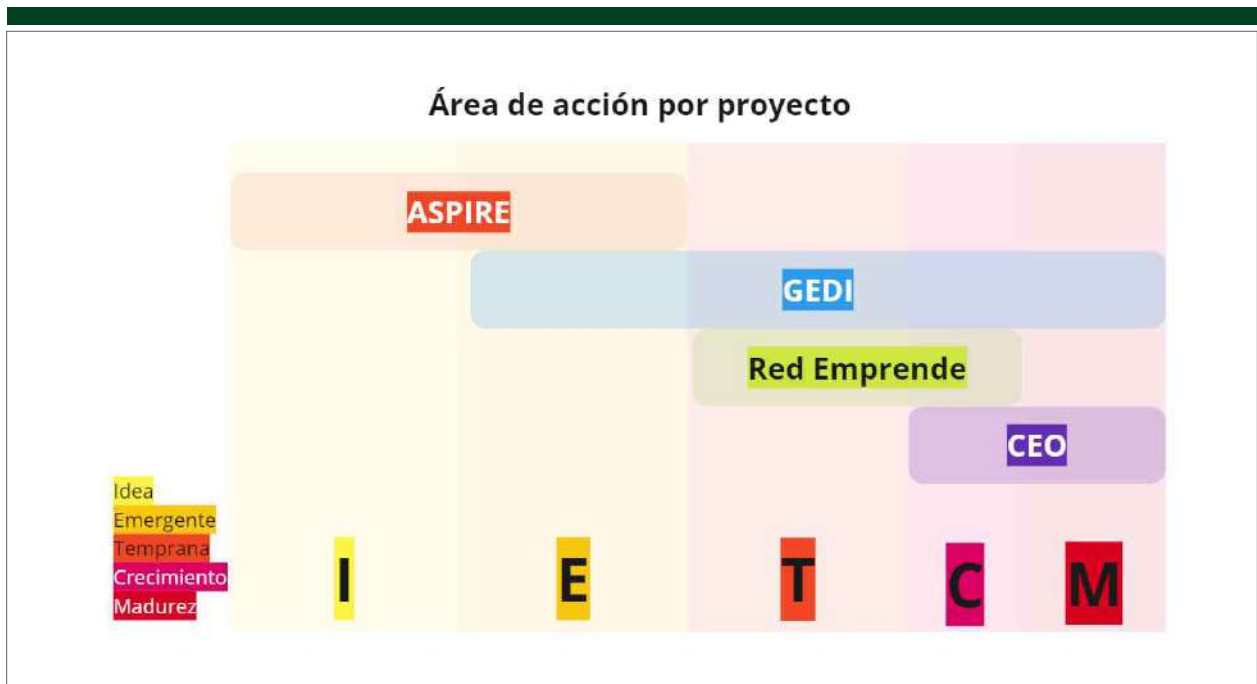


Figura 3. Área de acción por proyecto.

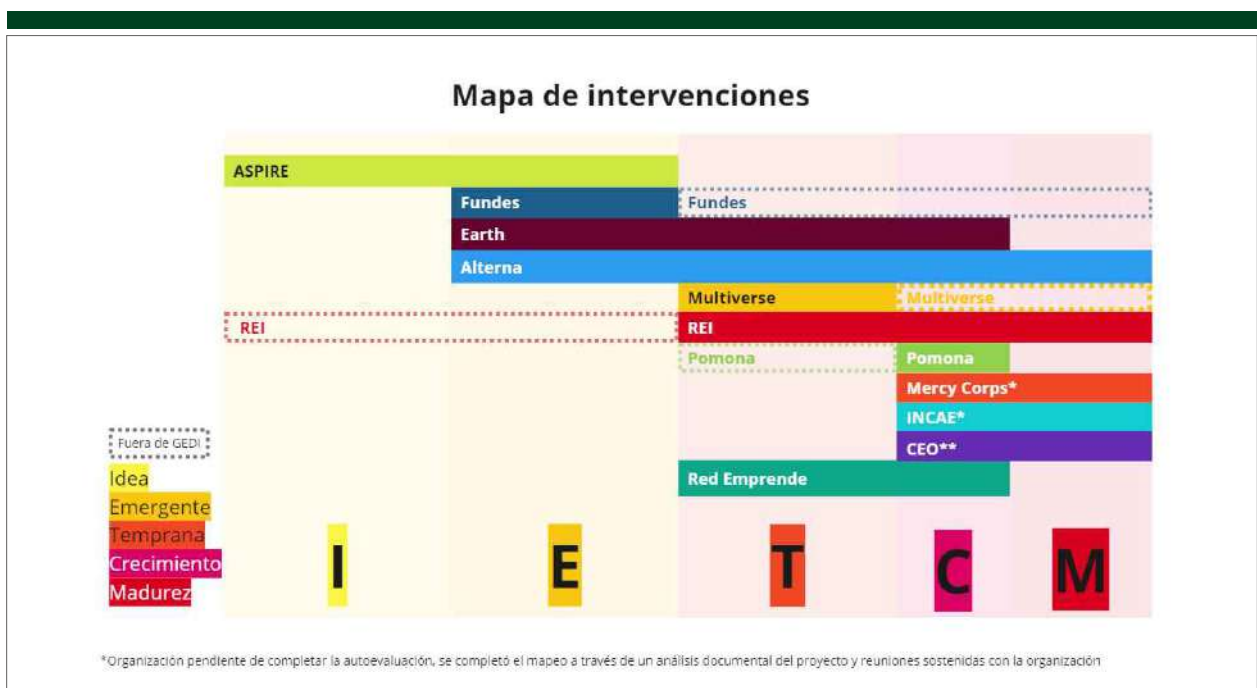


Figura 4. Mapa de intervenciones.

etapas que trabaja la organización y la etapa que está trabajando desde el proyecto GEDI.

Mapeo de iniciativas (pipeline)

El mapeo de iniciativas se desglosa de la siguiente manera:

- El proceso emprendedor y etapas de apoyo del emprendedor

- Área de acción de cada proyecto (ASPIRE, GEDI y Red Emprende).
- Mapa de intervenciones por proyecto
- Desglose de área de apoyo de cada proyecto y organización

Desglose de área de apoyo de cada proyecto y organización

Cuadro 2. Etapas de apoyo por proyecto.

<i>Proyecto</i>	<i>Etapas de apoyo del proyecto</i>	<i>Organización</i>	<i>Etapas de apoyo</i>
ASPIRE	Idea, Emergente y Temprana	Centro de Emprendimiento	Idea, Emergente
Red Emprende	Temprana, Crecimiento	Programa único	Temprana, Crecimiento
GEDI	Emergente, Temprana, Crecimiento, Madurez	Pomona	Temprana ^{*2} , Crecimiento
		Alterna	Emergente, Temprana, Crecimiento, Madurez
		Fundes	Emergente, <i>Temprana*</i> , <i>Crecimiento*</i> , <i>Madurez*</i>
		Earth University	Emergente, Temprana, Crecimiento, Madurez
		INCAE	Crecimiento, Madurez
		Reg Global de Empresarios Indígenas	<i>Idea*</i> , <i>Emergente*</i> , Temprana, Crecimiento, Madurez
		Mercy Corps	Crecimiento, Madurez
		Multiverse	Temprana, Crecimiento*, <i>Madurez*</i>

Área de acción por proyecto

A partir del mapeo de Área de acción por proyecto, es posible apreciar que entre los proyectos dan cobertura a las cinco fases de apoyo al emprendedor. Es importante hacer mención de que los proyectos mapeados no atienden a las mismas poblaciones, todos tienen objetivos y están enfocados en grupos de trabajo distintos. ASPIRE está enfocado en atender necesidades de emprendedores de la Comunidad UVG y emprendedores miembros de Agexport en las fases de Idea y Emergente. Mientras que GEDI por medio de los 8 programas mencionados atiende poblaciones que desarrollan negocios en áreas rurales y urbanas algunas en etapa Emergente y Temprana, y la mayoría de programas en las etapas de Crecimiento y Madurez.

Con respecto al Proyecto ASPIRE, se ve una clara alineación con sus objetivos de trabajo en el área de Emprendimiento e Innovación. ASPIRE está enfocado en trabajar con los emprendedores potenciales de la Universidad del Valle de Guatemala y el proceso de concepción de negocios a partir de fomentar una cultura de emprendimiento en la universidad y el desarrollo de emprendimientos en ciencia y tecnología.

En el caso de GEDI y sus 8 programas responden de manera coherente a los retos del Mapeo del Ecosistema Emprendedor de Guatemala elaborado por ANDE en 2020. A partir de este documento se evidencia que GEDI está fortaleciendo cuatro de los principales retos mapeados: falta de acceso a financiamiento

² Etapa de apoyo que trabaja la organización fuera del proyecto GEDI.



Figura 5. Principales retos que enfrentan los emprendedores en Guatemala Rural.

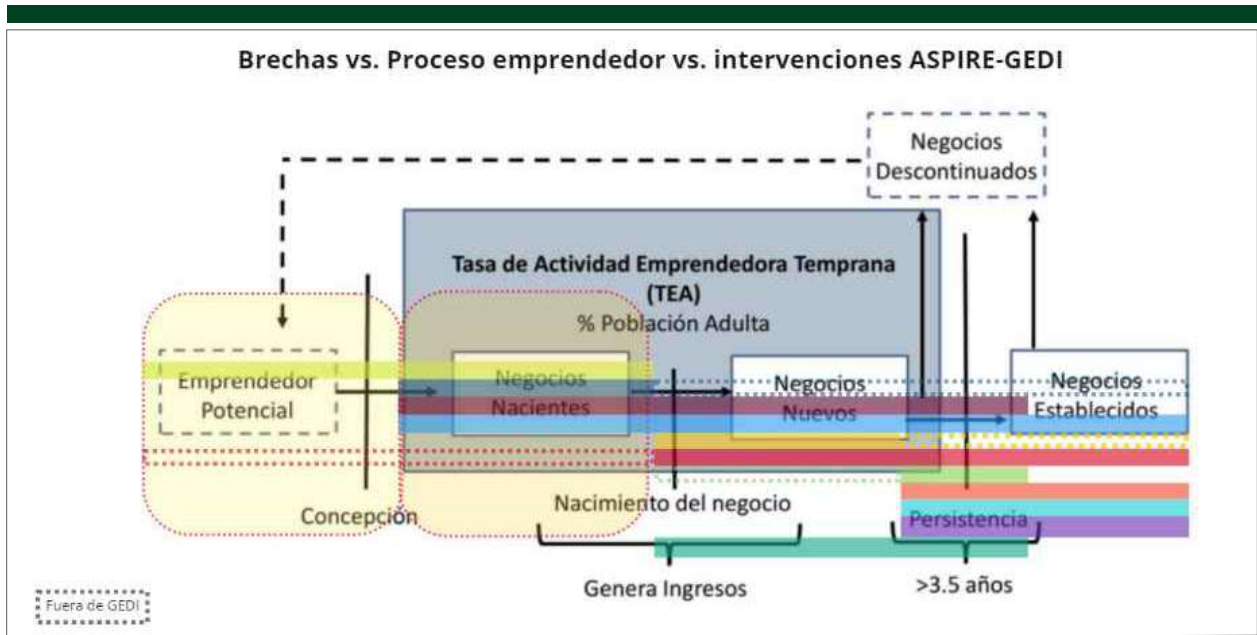


Figura 6. Brechas vs. Proceso Emprendedor vs. Intervenciones ASPIRE-GEDI.

o capital de crecimiento, falta de habilidades o educación, falta de acceso o acceso limitado a mercados y falta de valor agregado de productos.

Mapa de intervenciones

El mapa de intervenciones permite observar a mayor detalle lo que está haciendo cada organización. Al igual que en el apartado anterior, es importante notar que el mapa no especifica la población o audiencia objetivo de cada organización. Esta información se puede consultar en el análisis de stakeholders trabajado anteriormente.

Del mapa de intervenciones destaca Alterna como la organización con mayor claridad, a partir de la respuesta autoevaluación, sobre la necesidad de acompañar desde una etapa Emergente a los emprendedores. Earth University y REI al trabajar con áreas agrícolas reconocen que en el espectro de emprendedores con que trabajan es amplio, por lo que sus iniciativas no discriminan sobre la etapa sino en la función y objetivo del negocio. En el

caso de Fundes, Pomona, Multiverse, Mercy Corps, INCAE y Red Emprende, es claro que tienen claro el objetivo de su intervención y lo que desean potenciar.

De esta vista es posible identificar que la mayoría de iniciativas de GEDI están enfocadas en emprendimientos en etapa Temprana, buscan fortalecerlos durante su Crecimiento hasta llevarlos a una etapa de Madurez. Desde la perspectiva de ASPIRE-GEDI, los proyectos coinciden en que brindan apoyo durante la etapa Emergente. El vacío más grande está en la etapa de Idea y etapa Emergente de los emprendimientos.

Brechas

Como en todo proceso, la funcionalidad del mismo depende directamente del *input* y el completar satisfactoriamente cada fase. Visto de esta manera, hay un evidente vacío en las primeras dos etapas de apoyo al emprendedor. En especial cuando se considera que el proyecto ASPIRE está enfocado en trabajar con la Comunidad UVG.



Figura 7. PPorcentaje de Organizaciones por etapa de enfoque (ANDE).

Esta vista no excluye que haya grandes desafíos en otras etapas de apoyo al emprendedor. De hecho, el Mapeo del Ecosistema Emprendedor de Guatemala elaborado por ANDE (2021) establece que las etapas de mayor enfoque son: la etapa Temprana, seguida por la Emergente y la etapa de Crecimiento. Siendo la etapa de Ideación y etapa Madura las más rezagadas

Sin embargo, el análisis regional de Cenpromype-ISKRA Innovation (2021) enfatiza que el primer paso es dirigirse a fortalecer la cultura de emprendimiento. Abordando la discriminación, falta de cooperación, desconfianza y miedo, por medio de intervenciones de acompañamiento para crear habilidades y competencias de innovación más allá de lo técnico. La falta de innovación requiere un cambio de mentalidad y eso comienza con el emprendedor.

Los reportes de ANDE e ISKRA concluyen que la falta de financiamiento en etapas tempranas es un elemento crítico para el área rural y urbana, y que requiere investigación y propuestas. La falta de recursos en etapas tempranas es necesario para evolucionar de la idea al prototipo y reducir la probabilidad del fracaso en cuanto estos decidan consolidarse.

Se ha encontrado que esto no aplica solo para Guatemala, toda la región tiene una tendencia similar, en donde el capital para etapas tempranas es escaso e inadecuado. Los beneficios de enfocarse en esta etapa, especialmente en prototipar y producir productos mínimo viables, son comprobar que es posible crear algo funcional, que exista un mercado para ello y en especial el de crear una cultura en donde se aprenden a tomar riesgos calculados. El riesgo de invertir en crear valor y poco a poco evolucionar de una comercialización de productos de baja sofisticación y competitividad, a una cultura en donde se incrementen las habilidades del negocio y la competitividad de todo el ecosistema (ISKRA, 2021). En este sentido, hay evidencia que el trabajo en las etapas tempranas con acompañamiento y capital semilla es necesario, en especial para abordar el tema del miedo y el riesgo, que no es un tema

solo para los emprendedores, es específico para los inversionistas. Pues estos tienden a ser reacios a invertir por el alto riesgo que conlleva.

Finalmente, el mapeo evidencia que es necesario continuar prestando atención a la fase de desarrollo de capital humano y desarrollo de capacidades. Tanto zonas urbanas como rurales requieren de un sistema educativo que permita completar los ciclos, pero también que se empiecen a abordar los temas de emprendimiento e innovación desde edades más tempranas, no solo a nivel técnico y superior.

Conclusiones

A pesar de las limitaciones y retos a nivel país, Guatemala tiene el potencial de desarrollar más emprendimientos que sobrevivan los 3.5 años de operación y que generen empleo, desarrollo y prosperidad. Los distintos reportes, mapeos y diagnósticos han establecido una correcta ruta de trabajo, pero esta requiere un enorme esfuerzo de articulación entre actores y esfuerzos conjuntos. Los problemas sistémicos de políticas públicas, desarrollo de capacidades y financiamiento se pueden operativizar desarrollando programas integrales, colaborativos e inclusivos.

El área de acción de los proyectos ASPIRE y GEDI está muy enfocada dentro del proceso emprendedor de Guatemala. ASPIRE está apuntando al trabajo articulado entre varios actores del ecosistema y en fortalecer una comunidad específica, permitiendo validar las acciones para replicarlos en otras comunidades en el futuro. Por su parte, los programas de GEDI responden a cuatro necesidades específicas que están identificadas como prioritarias: falta de acceso a financiamiento o capital de crecimiento, falta de habilidades o educación, falta de acceso o acceso limitado a mercados y falta de valor agregado de productos. GEDI está dedicado a fortalecer la ruta del proceso de la etapa de apoyo al emprendedor más descuidada: la etapa de Madurez (negocio establecido).

A pesar que los proyectos ASPIRE y GEDI no representan el total de los esfuerzos, proyectos y organizaciones con programas que trabajan en desarrollar el ecosistema, es posible identificar que el mayor vacío existe en la etapa de Idea (emprendedor potencial) y Madurez (negocio establecido). Con respecto a la etapa de Idea, a pesar de contar con varios actores que se dedican a desarrollar capacidades, muy pocos están enfocados en dar acompañamiento a los emprendedores potenciales y que están consolidándose.

Lo que más destaca de la etapa de Idea es la gran necesidad de programas que brinden capital semilla a los emprendedores, así como fondos que sirvan para la creación de prototipos, productos mínimo viables y validación de productos.

En adición a la necesidad de capital semilla, es necesario que los fondos de inversión, aceleradoras, inversionistas ángeles y el sistema financiero del país comprendan que la competitividad de los emprendimientos mejorará hasta que se empiece a crear y apoyar a los emprendedores desde las etapas iniciales. Subsidiar las etapas tempranas para generar eficiencia de factibilidad técnica y atractivo comercial es vital para atraer más recursos y así poder mover con mayor tasa de éxito los emprendimientos hacia las siguientes etapas. Dentro de este marco, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Priorizar la mejora de la competitividad de los emprendimientos apoyando a las fases iniciales del emprendimiento (Idea y Emergente), enfatizando en el desarrollo de una cultura de emprendimiento tecnológico y de innovación.
- Establecer estrategias conjuntas para velar por la operativización de las iniciativas de políticas públicas enfocadas en el desarrollo científico y de innovación como: Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Desarrollo Nacional, el Plan Nacional de Innovación y Desarrollo y la Ley del Fortalecimiento del Emprendimiento.
- Desarrollar mayor y mejor investigación sobre las necesidades de los emprendedores en etapas tempranas, enfocadas en los retos y requerimientos de financiamiento y consolidación del negocio.
- Establecer alianzas público-privadas que trabajen por desarrollar soluciones, servicios y productos financieros centrados en las necesidades de los emprendedores para etapas tempranas (Idea y Emergente), tales como: premios, becas, matching funds y fondos de fondos.
- Establecer programas de desarrollo de capacidades en temas, que se asumen están cubiertos, pero que son desconocidos para muchos emprendedores como: estudios de mercado, productos financieros, temas legales, exportación y producción.
- Desarrollar y apoyar actividades, eventos, programas e iniciativas dirigidas a los emprendedores y emprendimientos en las fases de Idea y Emergente. Algunos ejemplos de estas iniciativas incluyen el Volcano Summit, Fondo Latinoamericano de Inversión de Impacto (FLII) y otros similares.

Agradecimientos

Reporte elaborado por: MA. Rodrigo Valdés, Coordinador de Emprendimiento e Innovación, Proyecto Alianzas Sostenibles para la Innovación, Investigación y Emprendimiento (ASPIRE).

ASPIRE extiende un especial agradecimiento por su apoyo y asesoría a:

- Álvaro Figueredo, Director de la Oficina de Transferencia Tecnológica, Universidad del Valle de Guatemala.
- Alissa Moen, Project Manager, Iniciativa para el Desarrollo del Emprendimiento en Guatemala (GEDI), ANDE.
- Evelyn Hernández, Coordinadora Senior de Programas, ANDE Program Associate Central America and Mexico.

Bibliografía

CENPROMYPE-ISKRA Innovation (2021) *Reporte final del Diagnóstico Regional como Base para la Formulación de Estrategia de Desarrollo Empresarial con Enfoque en Innovación para la MIPYME*. Manuscrito no publicado.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2022) *Monitor Global de Emprendimiento (GEM) Guatemala reporte nacional: 2021-2022*. Universidad Francisco Marroquín, Guatemala. Consultado el 26 de febrero de 2023 en: <https://gem.ufm.edu/wp-content/uploads/2022/06/GEM-Guatemala-2021-2022.pdf>

Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (2021) *Mapa del Ecosistema Emprendedor: Guatemala Rural*. Consultado el 26 de febrero de 2023 en: https://ecosystems.andeglobal.org/assets/document/Snapshot_Guatemala_EN.pdf

Anexos

Resultados de encuesta

Encuesta para GEDI: Enfoque de programas para Emprendedores

Anwar Suárez 1 (12.5%)
 Javier Fresco 1 (12.5%)
 Jorge García 2 (25%)
 Miguel Curruchiche 1 (12.5%)
 Pablo Chacón 1 (12.5%)
 Pedro Alvarado 1 (12.5%)
 Sabrina Vega 1 (12.5%)

Value	Count	
Anwar Suárez	1	Nombre de la organización
Javier Fresco	1	Alterna
Jorge García	2	Pomona Impact Foundation
Miguel Curruchiche	1	UVG - Red Empeñde
Pablo Chacón	1	UVG ASPIRE
Pedro Alvarado	1	Universidad EARTH
Sabrina Vega	1	Red Global de Empresarios Indígenas: Capítulo Guatemala
		Multiverse
		FUNDES
		Posición que ocupa dentro de la organización
		Gerente de Proyectos
		Director
		Investigador principal
		Director de Emprendimiento e Innovación
		Coordinador de proyectos para Guatemala
		Director General
		Director del Hub Regional
		Gerente LATAM

1. ¿En qué etapa(s) están los emprendimientos que su organización apoya? Por favor seleccione todas aquellas opciones que apliquen.
 8 responses

Copy

02468
Idea: Los emprendedores tienen una idea por desarrollar, por lo que el enfoque está en probar la idea e identificar un producto que se ajuste al mercado. (37.5%)
Emergente: El emprendimiento está en proceso de establecerse. (37.5%)
Temprana: El emprendimiento empieza a funcionar sin embargo el volumen de gastos normalmente supera a los ingresos, por lo que se necesita inversión para potenciar la demanda ya que es posible que no genere utilidades de inmediato. (62.5%)
Crecimiento: El emprendimiento demuestra un crecimiento estable o escalable y es probable que sea rentable. (62.5%)
Madurez: El emprendimiento probablemente ha alcanzado ganancias estables y su crecimiento se puede haber ralentizado. (37.5%)

Value	Count
Idea: Los emprendedores tienen una idea por desarrollar, por lo que el enfoque está en probar la idea e identificar un producto que se ajuste al mercado.	3
Emergente: El emprendimiento está en proceso de establecerse.	5
Temprana: El emprendimiento empieza a funcionar sin embargo el volumen de gastos normalmente supera a los ingresos, por lo que se necesita inversión para potenciar la demanda ya que es posible que no genere utilidades de inmediato.	7
Crecimiento: El emprendimiento demuestra un crecimiento estable o escalable y es probable que sea rentable.	7
Madurez: El emprendimiento probablemente ha alcanzado ganancias estables y su crecimiento se puede haber ralentizado.	3

1.1. Si marcó más de una opción en la pregunta anterior (1), ¿podría nombrar si tiene programas específicos para cada etapa?8 responses

Tenemos distintos proyectos y programas sectoriales con o sin aliados directos, que aplican las metodologías de Alterna para perfiles que llamamos "básico", "inicial", "avanzado" y para perfiles que por su nivel de trayectoria requieren una metodología "profunda" que normalmente pueden acceder o estar cerca de acceder a fondos/préstamos/inversión. Estos programas y proyectos pueden ser realizados puntualmente o algunos han tenido/tienen distintas ediciones.

Ejemplos:

- Proyecto en el marco de GEDI por ejemplo, contempla metodologías para perfiles entre "emergente y temprana" y para perfiles entre "crecimiento y madurez": <https://gedi.alterna.pro/>
- Proyecto junto a Cenpromype: para perfiles entre "crecimiento y madurez" <https://empresarias.alterna.pro/>
- Si. Incubación y Aceleración
- No tenemos programas específicos, es un solo programa que abarca dos etapas, la etapa temprana en donde hay un emprendimiento ya existente y está en etapa informal con ventas relativamente bajas en donde formamos capacidades y estrategias y una segunda etapa pensada en crecer para generar trabajo. El programa se denomina "La ruta de Emprendimiento UVG Sololá"
- Tres programas en proceso de creación: CREA Formación - Etapas de ideación; UVG VMS - Etapa idea, emergente y temprana; CREA mi negocio. Todas están en etapas de formación y estarán disponibles en los siguientes meses.
- No tenemos programas específicos para cada etapa, porque nuestro programa fue diseñado para emprendimientos de etapa temprana-avanzada, sin embargo en campo hemos tenido que adaptarnos a las condiciones en las que se encuentran las organizaciones de agricultores.
- En el proceso de formación que implementamos se han definido 3 niveles de manera cronológica que apunta a las etapas de idea, emergente y temprana. En otro eje de trabajo nos enfocamos al crecimiento de las empresas en actividades comerciales.
- Sigue siendo el mismo programa pero intentamos agrupar a los emprendedores con otros que están en la misma etapa. Además tenemos un programa específico para las Ideas, que es un curso digital. Y tenemos consultorías individuales para los más maduros
- Sí, FUNDES hace intervenciones a la medida, lo que permite atender necesidades apremiantes de los y las beneficiarios con enfoques transversales de género, digitalización, inclusión financiera. Creemos en el desarrollo de diagnósticos que nos ayudan a identificar el mejor plan de acción acorde al momento de la empresa.

2. ¿En qué etapa(s) están los emprendimientos que su organización apoya bajo el programa GEDI? Por favor seleccione todas aquellas opciones que apliquen. 8 responses

Copy

01234Idea: Los emprendedores tienen una idea por desarrollar, por lo que el enfoque está en probar la idea e identificar un producto que se ajuste al mercado...Emergente: El emprendimiento está en proceso de establecerse...Temprana: El emprendimiento empieza a funcionar sin embargo el volumen de gastos normalmente supera a los ingresos, por lo que se necesita inversión para potenciar la demanda ya que es posible que no genere utilidades de inmediato...Crecimiento: El emprendimiento demuestra un crecimiento estable o escalable y es probable que sea rentable...Madurez: El emprendimiento probablemente ha alcanzado ganancias estables y su crecimiento se puede haber ralentizado.

Value	Count
Idea: Los emprendedores tienen una idea por desarrollar, por lo que el enfoque está en probar la idea e identificar un producto que se ajuste al mercado	2
Emergente: El emprendimiento está en proceso de establecerse	2
Temprana: El emprendimiento empieza a funcionar sin embargo el volumen de gastos normalmente supera a los ingresos, por lo que se necesita inversión para potenciar la demanda ya que es posible que no genere utilidades de inmediato	4
Crecimiento: El emprendimiento demuestra un crecimiento estable o escalable y es probable que sea rentable.	3
Madurez: El emprendimiento probablemente ha alcanzado ganancias estables y su crecimiento se puede haber ralentizado.	2

2.2. Si marcó más de una opción en la pregunta anterior (2), ¿podría detallar el nombre del programa y la etapa específica que apoya cada programa?8 responses

JMG

Ya contestado anteriormente

n/a

Solo marqué una

Por medio del eje estratégico de Formación y desarrollo de negocios y el eje de desarrollo comercial, en el que trabajamos en el fortalecimiento de la gestión empresarial y el encadenamiento de valor para la comercialización los productos y servicios.

NA

Desarrollamos cursos virtuales y manuales de negocio con conocimientos transversales (ventas, tecnología, etc) y específicos acorde al momento de la empresa.

¿Hay algo más que quisiera compartir sobre sus programas o el enfoque de ellos?5 responses

n/a

JMG

Los programas mencionados están en etapa de diseño. Buscan ofrecer servicios en la etapa temprana del emprendimiento para luego conectar con otros actores.

Nuestro programa está enfocado emprendimientos de organizaciones de productores agrícolas (OPAs), la complejidad que existe en estas empresas asociativas conlleva retos al utilizar herramientas estandar de emprendedurismo. Pero estamos encantos con lo que hacemos y siempre buscando innovar.

NA
