



GUATEMALA  
EMPRENDE

20  
15  
20  
30

© Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa,  
Pequeña y Mediana Empresa, 2015

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, 2015  
(502) 2412 0281 al 85  
8a. Avenida 10-43 zona 1, Nivel 3  
mipymes@mineco.gob.gt

**Redacción**

- Walther Morales Ríos
- Ana Gabriela Chinchilla
- Claudia Ruíz

ÁGORA CONSULTING  
(502) **3066 7582** // [agoraconsultoria.com](http://agoraconsultoria.com)  
COO - Chief Operations Officer / David Cabrera  
Director de Proyectos / Andrés Urizar  
Director Creativo-Arte / Víctor Zarceño [viiczar]



PARTICIPANTES EN EL PROCESO  
DE CONSTRUCCIÓN DE  
"GUATEMALA  
EMPRENDE"

Ministerio de  
**Economía**

- Sigfrido Lee Leiva
- Walther Morales Ríos
- Ana Gabriela Chinchilla

**CENPROMYPE**

- Ingrid Figueroa Santamaría
- Carmen Castro Blandón
- Vicente Rivas
- Verónica Martínez
- Margarita Zaldaña

Agencia Presidencial  
de Cooperación Internacional  
de Colombia - **APC Colombia-**

- Sandra Bessudo Lion
- Claudia Rivero Medina

Ministerio de  
**Comercio, Industria y  
Turismo de Colombia**

- Sergio Zuluaga Martínez
- Fernando Delgado Rincón

Consultores  
**Internacionales**

- William Pérez Cotrino
- Sofía Higuera Quintero
- Rosa Martínez Ponce
- María Camila Patiño Moreno
- Jorge Isaac Murillo

Socios  
**Cooperantes**

- Agencia de Cooperación del Gobierno Australiano
- Gobierno de la República de China (Taiwán)

ENTIDADES MIEMBROS DE LA  
**MESA TÉCNICA NACIONAL  
DE EMPRENDIMIENTO**

- Asociación ALTERNA, Cultivadora de Empresas
- Asociación de Gerentes de Guatemala -AGG-
- Asociación Gremial del Empresariado Rural -AGER-
- Cámara de Comercio de Guatemala
- Cámara de Industria de Guatemala
- Campus Tecnológico de Guatemala -Campus Tec-
- Consejo Nacional de la Juventud -CONJUVE-
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero -COOSAJÓ, R.L.-
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-
- Ministerio de Economía -MINECO-
- Ministerio de Educación -MINEDUC-
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social -MINTRAB-
- Municipalidad de Guatemala
- Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología -SENACYT-
- Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-
- Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-/ Facultad de Agronomía
- Universidad Internaciones -UNI-
- Universidad Rafael Landívar -URL-



## RESUMEN EJECUTIVO

---

La Política Nacional de Emprendimiento -GUATEMALA EMPRENDE- tiene su génesis en una serie de mandatos presidenciales (diciembre 2011, diciembre 2013<sup>1</sup>, julio 2014) emanados de las reuniones de Jefes de Estado y Gobiernos de la región SICA (Sistema de la Integración Centroamericana) en los cuales se hace un llamado a la región y los países que la conforman, a construir Estrategias y/o Políticas de fomento emprendedor de manera participativa con las entidades públicas y privadas, oficializar las mismas y trabajar en su implementación para hacer del emprendimiento un eje de desarrollo y crecimiento. Todo ello condujo a la adopción, por parte de los mandatarios de la región, de la Estrategia SICA EMPRENDE, la cual constituye el marco de referencia para la formulación de la presente política.

La Actividad Emprendedora Temprana –TEA-, indicador reconocido internacionalmente para medir el nivel de la actividad emprendedora de un país desde el Monitor Global de Emprendimiento (GEM, por sus siglas en inglés), sitúa a Guatemala dentro del grupo de países con mayores niveles de actividad emprendedora, con una TEA del 19.3% (2013- 2014). Este resultado es alentador y permite un ambiente propicio para la construcción de la Política de Emprendimiento Nacional, ya que coloca al país en la posición número nueve (9) de cincuenta y cuatro (54) participantes de dicho estudio conducido por Babson College<sup>2</sup>.

Estas condiciones han permitido que para Guatemala, la política se convierta en un espacio de consenso, en el cual los actores del ecosistema emprendedor<sup>3</sup> participen de manera activa, con el objetivo de establecer de forma colectiva, honesta, integral y comprometida, las acciones que promuevan el desarrollo del emprendimiento del país.

Tanto para la construcción de la Estrategia SICA EMPRENDE – herramienta liderada por el Centro Regional de Promoción de la MIPYME (CENPROMYPE), construida y adoptada por los ocho (8) países de la región SICA- como para la Política Nacional de Emprendimiento “GUATEMALA EMPRENDE”, se contó con el apoyo técnico y financiero del Gobierno de Colombia, por medio de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC-COLOMBIA), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, la Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional (AUSAID) así como de la República de China (Taiwán), socios estratégicos que acompañaron al Gobierno de Guatemala y al Ecosistema Emprendedor del país, haciendo uso de herramientas tales como: diagnóstico del ecosistema, armonización conceptual, metodología prospectiva, entre otras, para la construcción de la hoja de ruta que permitirá que Guatemala se convierta:

***“En un país propicio para la creación masiva de nuevas ideas y de su posterior ejecución, de manera que éstas sean exitosas y rentables, gracias a las condiciones favorables y de programas de apoyo al emprendedor, estimulando la innovación, creatividad, articulación de redes, competitividad y aprovechando las oportunidades tanto de los mercados nacionales como internacionales” (Sueño Compartido de la Política GUATEMALA EMPRENDE 2030).***

La construcción de esta política, se justifica a partir de los principales retos que regionalmente se presentan para fomentar el emprendimiento: las deficiencias existentes en la generación de capacidades empresariales en los distintos niveles del sistema educativo y la falta de cultura empresarial a nivel general, confirman la necesidad de dotar a la región de políticas públicas particulares que permitan incentivar la creación y crecimiento de nuevas empresas, y en específico la creación de instrumentos no crediticios que apoyen el financiamiento de iniciativas emprendedoras.

La Política GUATEMALA EMPRENDE ha sido construida para un período de 15 años (2015-2030) considerando para ello cinco ejes y construyendo dos prioridades por eje, que permitirán contar con un sistema idóneo para sentar las bases para el fomento integral del emprendimiento en el país; los ejes y sus prioridades se detallan a continuación:



## 1 Industria de Soporte

- a. Creación y Fortalecimiento de Centros de Desarrollo de Emprendimiento e Innovación con asesores especializados.
- b. Programa Nacional de Emprendimiento, acompañamiento y apoyo técnico al emprendedor.

## 2 Financiamiento

- a. Creación de fondos de financiamiento para etapas tempranas.
- b. Creación de mecanismos de garantías e incentivos tributarios para facilitar la creación y formalización de empresas en etapas tempranas.

## 3 Articulación Institucional de Soporte

- a. Sistema de Información en la nube (Servicios alojados en línea a través de internet) que permita la articulación virtual del Ecosistema de Emprendimiento con los Emprendedores (ventanilla única virtual).
- b. Creación de la Red Nacional de Emprendimiento, articulada con temas de innovación y competitividad. La Red Nacional de Emprendimiento será presidida por el Ministerio de Economía a través del Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, estará conformada por miembros del ecosistema nacional de emprendimiento bajo nombramiento oficial y fungirán como Consejo Consultivo del Gabinete Económico cuando así se le sea requerido y se registrará por su propio reglamento.

## 4 Mentalidad y Cultura

- a. Generar una estrategia de sensibilización emprendedora, impulsada por todos los actores del ecosistema emprendedor, por medio de la cual se impulsen seminarios, talleres, cursos, slogans, entrevistas, publicaciones, entre otros.
- b. Desarrollar campañas de comunicación para generar mentalidad y cultura en emprendimiento.

## 5 Sistema Educativo

- a. Transferir modelos, metodologías y herramientas de emprendimiento para educación temprana, básica, media, educación superior y extra escolar.
- b. Crear proyectos y programas dirigidos a fomentar el emprendimiento en los estudiantes por medio de ferias, pasantías, olimpiadas, competencias, entre otros.

---

Con estas iniciativas, Guatemala busca establecer lineamientos y directrices que generen más y mejores oportunidades a las personas emprendedoras, asegurando una mayor productividad, calidad, competitividad y sostenibilidad económica de los emprendimientos, que refuercen la acción colectiva, así como una cultura de liderazgo e inserción en mercados globales.

---

# ÍNDICE

## RESUMEN EJECUTIVO

## ÍNDICE DE TABLAS, ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

## ACUERDO GUBERNATIVO No.150-2015

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN                                                                                                    | 20 |
| I. MARCO DE REFERENCIA DEL EMPRENDIMIENTO EN GUATEMALA                                                          | 23 |
| 1. Marco conceptual                                                                                             | 23 |
| 2. Definiciones                                                                                                 | 24 |
| 3. Cadena de Valor del Emprendimiento                                                                           | 26 |
| 4. Cadena de Financiamiento                                                                                     | 27 |
| 5. Tipos de Emprendedores según Antigüedad                                                                      | 28 |
| 6. Ejes Priorizados                                                                                             | 29 |
| II. ESTADO DEL EMPRENDIMIENTO EN GUATEMALA                                                                      | 30 |
| 1. Antecedentes                                                                                                 | 30 |
| 2. Datos de país                                                                                                | 31 |
| 3. ¿Cómo es el Emprendimiento en Guatemala?                                                                     | 32 |
| a) Guatemala: Global Entrepreneurship Monitor (GEM)                                                             | 33 |
| b) Guatemala: Reporte Global de Competitividad                                                                  | 33 |
| c) Guatemala: Doing Business                                                                                    | 34 |
| d) Guatemala: GEDI                                                                                              | 34 |
| III. MARCO NORMATIVO                                                                                            | 35 |
| 1. Institucionalidad Nacional                                                                                   | 36 |
| IV. DIAGNÓSTICO DEL ECOSISTEMA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO                                                       | 38 |
| 1. Resultados del Mapeo Institucional                                                                           | 40 |
| a) Cobertura Geográfica de los Instrumentos                                                                     | 40 |
| b) Enfoque de los Instrumentos                                                                                  | 40 |
| c) Sector de los Instrumentos                                                                                   | 40 |
| d) Concentración de Instrumentos de Emprendimiento con relación a los cinco ejes de la Estrategia SICA EMPRENDE | 40 |
| e) Focalización de acuerdo a la antigüedad de los emprendimientos                                               | 41 |
| f) Instrumentos de emprendimiento por cada etapa del proceso emprendedor                                        | 42 |
| g) Tipología de Emprendedores                                                                                   | 42 |
| h) Segmentos desatendidos                                                                                       | 46 |
| 2. Resumen de resultados                                                                                        | 47 |
| 3. Modelos mentales del ecosistema nacional                                                                     | 48 |

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| V. FACTORES CLAVE PARA LLEVAR A CABO DE MANERA EXITOSA LA POLÍTICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO “GUATEMALA EMPRENDE” | 58 |
| 1. Cuadro resumen Visión Prospectiva en Guatemala                                                                  | 60 |
| 2. Árbol de Problemas                                                                                              | 61 |
| i. Industria de Soporte                                                                                            | 63 |
| ii. Financiamiento                                                                                                 | 63 |
| iii. Articulación Institucional                                                                                    | 64 |
| iv. Mentalidad y Cultura                                                                                           | 64 |
| v. Sistema Educativo                                                                                               | 65 |
| VI. EXPOSICIÓN DE MOTIVOS                                                                                          | 68 |
| VII.POLITICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO “GUATEMALA EMPRENDE”                                                       | 71 |
| 1. PRINCIPIOS                                                                                                      | 71 |
| 2. ROL MISIONAL                                                                                                    | 72 |
| 3. SUEÑO COMPARTIDO 2030                                                                                           | 72 |
| 4. OBJETIVO GENERAL                                                                                                | 72 |
| 5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS                                                                                           | 72 |
| 6. ÁREAS ESTRATÉGICAS DE LA POLÍTICA                                                                               | 73 |
| 7. ANÁLISIS DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS                                                                        | 78 |
| 8. PLAN DE ACCIÓN-MARCO LÓGICO                                                                                     | 81 |
| VIII.GLOSARIO DE SIGNIFICADOS Y TÉRMINOS DE EMPRENDIMIENTO                                                         | 85 |
| IX. BIBLIOGRAFÍA                                                                                                   | 88 |
| X. ANEXOS                                                                                                          | 89 |
| A. Análisis de Importancia-Gobernabilidad                                                                          | 89 |
| B. Matriz Motricidad-Dependencia                                                                                   | 92 |

ÍNDICE DE TABLAS, ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS

TABLAS

|          |                                                                           |    |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|----|
| TABLA 1  | ETAPAS DE LA CADENA DEL EMPRENDIMIENTO                                    | 26 |
| TABLA 2  | ETAPAS DE LA CADENA DE FINANCIAMIENTO                                     | 27 |
| TABLA 3  | TIPOS DE EMPRENDIMIENTO SEGÚN LA ANTIGÜEDAD                               | 28 |
| TABLA 4  | POSICIÓN RELATIVA DE GUATEMALA EN LAS VARIABLES GEDI 2012                 | 34 |
| TABLA 5  | INSTITUCIONALIDAD DE FOMENTO EMPRENDEDOR MAPEADA PARA GUATEMALA EMPRENDE. | 39 |
| TABLA 6  | SEGMENTOS DESATENDIDOS                                                    | 46 |
| TABLA 7  | CUADRO RESUMEN MAPEO DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO                     | 47 |
| TABLA 8  | MATRIZ DE MOTRICIDAD-DEPENDENCIA                                          | 78 |
| TABLA 9  | MATRIZ DE MARCO LÓGICO                                                    | 81 |
| TABLA 10 | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS-MATRIZ IGO                                       | 90 |
| TABLA 11 | RESULTADOS MATRIZ IMPORTANCIA DE GOBERNABILIDAD                           | 91 |
| TABLA 12 | RESULTADOS MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA POR FACTOR                            | 93 |

ILUSTRACIONES

|                 |                                                                        |    |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------|----|
| ILUSTRACIÓN 1:  | EJES PRIORIZADOS                                                       | 29 |
| ILUSTRACIÓN 2:  | RESULTADOS DE CONVOCATORIA DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS                   | 37 |
| ILUSTRACIÓN 3:  | VISIÓN PROSPECTIVA DE GUATEMALA                                        | 60 |
| ILUSTRACIÓN 4:  | ÁRBOL DE PROBLEMAS                                                     | 61 |
| ILUSTRACIÓN 5:  | EJE 1 - INDUSTRIA DE SOPORTE                                           | 73 |
| ILUSTRACIÓN 6:  | EJE 2 - FINANCIAMIENTO                                                 | 74 |
| ILUSTRACIÓN 7:  | EJE 3 - ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL                                     | 75 |
| ILUSTRACIÓN 8:  | EJE 4 – MENTALIDAD Y CULTURA                                           | 76 |
| ILUSTRACIÓN 9:  | EJE 5 - SISTEMA EDUCATIVO                                              | 77 |
| ILUSTRACIÓN 10: | FACTORES ESTRATÉGICOS DE SOLUCIÓN                                      | 79 |
| ILUSTRACIÓN 11: | FACTORES DE INCIDENCIA                                                 | 79 |
| ILUSTRACIÓN 12: | FACTORES DEPENDIENTES                                                  | 80 |
| ILUSTRACIÓN 13: | ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA MATRIZ DE IMPORTANCIA-GOBERNABILIDAD | 89 |
| ILUSTRACIÓN 14: | INICIATIVAS SEGÚN NIVEL DE GOBERNABILIDAD                              | 91 |
| ILUSTRACIÓN 15: | PERCEPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA GOBERNABILIDAD                | 92 |
| ILUSTRACIÓN 16: | CLASIFICACIÓN DE FACTORES POR RELACIÓN DE INTERDEPENDENCIA             | 92 |
| ILUSTRACIÓN 17: | CLASIFICACIÓN DE FACTORES SEGÚN SU INCIDENCIA                          | 93 |

GRÁFICOS

|             |                                                                                                               |    |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| GRÁFICO 1:  | FOCALIZACIÓN DE ACUERDO CON LA ANTIGÜEDAD DE LOS EMPRENDEDORES                                                | 41 |
| GRÁFICO 2:  | INSTRUMENTO DE EMPRENDIMIENTO POR ETAPAS DE LA CADENA DE EMPRENDIMIENTO                                       | 42 |
| GRÁFICO 3:  | RELACIÓN ENTRE LA TIPOLOGÍA DE EMPRENDEDORES Y LA OFERTA DE INSTRUMENTOS DE FOMENTO EMPRENDEDOR EN EL MERCADO | 45 |
| GRÁFICO 4:  | FACTORES QUE INCIDEN EN LA PROYECCIÓN DEL ECOSISTEMA                                                          | 49 |
| GRÁFICO 5:  | RETOS PRESENTES EN EL ECOSISTEMA                                                                              | 50 |
| GRÁFICO 6:  | VISIÓN DEL EMPRENDIMIENTO A CINCO AÑOS                                                                        | 50 |
| GRÁFICO 7:  | FOCALIZACIÓN DE ESFUERZOS EN EMPRENDIMIENTO                                                                   | 51 |
| GRÁFICA 8:  | LO MEJOR QUE PUEDE SUCEDERLE AL PAÍS EN TEMAS DE EMPRENDIMIENTO                                               | 52 |
| GRÁFICO 9:  | LO PEOR QUE PUEDE SUCEDERLE AL PAÍS EN TEMAS DE EMPRENDIMIENTO                                                | 52 |
| GRÁFICO 10: | FORTALEZAS DEL PAÍS CON RELACIÓN AL EMPRENDIMIENTO                                                            | 53 |
| GRÁFICO 11: | DEBILIDADES DEL PAÍS CON RELACIÓN AL EMPRENDIMIENTO                                                           | 54 |
| GRÁFICO 12: | LO QUE MÁS LES GUSTA DE TRABAJAR EN EMPRENDIMIENTO A LOS ACTORES DEL ECOSISTEMA                               | 55 |
| GRÁFICO 13: | POTENCIALIDADES POSITIVAS PRESENTES EN EL ECOSISTEMA                                                          | 56 |
| GRÁFICO 14: | POTENCIALIDADES NEGATIVAS PRESENTES EN EL ECOSISTEMA                                                          | 57 |

# SIGLAS Y ACRÓNIMOS

## APC

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia

## AGG

Asociación de Gerentes de Guatemala

## ASIES

Asociación de Investigación y Estudios Sociales

## AGER

Asociación Gremial del Empresariado Rural

## ASOPYME

Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa

## BID

Banco Interamericano de Desarrollo

## CENPROMYPE

Centro Regional de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa

## CABI

Central American Business Intelligence

## CIEN

Centro de Investigaciones Económicas Nacionales

## CSEM

Centro de Servicios para los Emprendimientos de las Mujeres

## CONJUVE

Consejo Nacional de la Juventud

## CUNORI

Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala

## FOMIN

Fondo Multilateral de Inversiones

## GEM

Global Entrepreneurship Monitor / Monitor Global de Emprendimiento, por sus siglas en inglés

## GEDI

Global Entrepreneurship and Development Institute / Instituto Global de Emprendimiento y Desarrollo, por sus siglas en inglés

## I+D

Investigación y Desarrollo

## INTECAP

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad

## MIPYME

Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa

## MINECO

Ministerio de Economía de Guatemala

## MINCOMERCIO

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia

## MTNE

Mesa Técnica Nacional de Emprendimiento

## PRONACOM

Programa Nacional de Competitividad de Guatemala

## SEPREM

Secretaría Presidencial de la Mujer

## SICA

Sistema de la Integración Centroamericana

## UFM

Universidad Francisco Marroquín

## URL

Universidad Rafael Landívar

## UNI

Universidad Internaciones

## VICEMIPYME

Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa de Guatemala

## MINISTERIO DE ECONOMÍA

ACUERDO GUBERNATIVO No.

150 - 2015

Guatemala, 22 JUN 2015

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

### CONSIDERANDO

Que la Constitución Política de la República de Guatemala, establece que es obligación del Estado, entre otros, orientar la economía nacional, para lograr la utilización de los recursos naturales y el potencial humano, para incrementar la riqueza y tratar de lograr el pleno empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional; promover el desarrollo económico de la Nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza; adoptar las medidas que sean necesarias para la conservación, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales en forma eficiente; proteger la formación de capital, el ahorro y la inversión; promover el desarrollo ordenado y eficiente del comercio interior y exterior del país, fomentando mercados para los productos nacionales y crear las condiciones adecuadas para promover la inversión de capitales nacionales y extranjeros.

### CONSIDERANDO

Que para cumplir con las obligaciones antes citadas, el Ministerio de Economía, como ente rector de las políticas públicas que corresponden a las funciones sustantivas de su ramo formuló la Política Nacional de Emprendimiento "Guatemala Emprende", la cual tiene como objetivo general fomentar una cultura emprendedora que promueva una nueva forma de pensar y actuar, que contribuya al desarrollo humano, económico, social y del medio ambiente del país, facilitando la creación, el establecimiento y el fortalecimiento de emprendimientos que sean sostenibles, generadores de riqueza y de empleo para los guatemaltecos en medio de condiciones favorables y un clima atractivo para inversiones tanto nacionales como internacionales. Razón por la cual es necesario emitir la disposición legal aprobando la política relacionada.

### POR TANTO

En ejercicio de las funciones que le confiere el artículo 183 literal e) de la Constitución Política de la República de Guatemala y con fundamento en los artículos 16 y 17 del Decreto Número 114-97 del Congreso de la República, Ley del Organismo Ejecutivo.

### EN CONSEJO DE MINISTROS

### ACUERDA

**Artículo 1.** Aprobar la Política Nacional de Emprendimiento "Guatemala Emprende", formulada por el Ministerio de Economía, la cual será de aplicación en todo el territorio nacional.



## MINISTERIO DE ECONOMÍA

**Artículo 2.** El Ministerio de Economía, en ejercicio de la rectoría sectorial que le corresponde a través del Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña Empresa y Mediana Empresa, será el responsable de coordinar la implementación de la Política Nacional de Emprendimiento "Guatemala Emprende", coordinando y facilitando las acciones entre las diferentes instituciones públicas y privadas que corresponda, para garantizar el cumplimiento de la Política relacionada.

**Artículo 3.** Las instituciones públicas que tengan atribuciones y funciones relacionadas con los objetivos de la Política Nacional de Emprendimiento "Guatemala Emprende", están obligadas a dar efectivo cumplimiento a esa Política. Para tal efecto, esas instituciones deberán coordinar sus acciones con el Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña Empresa y Mediana Empresa del Ministerio de Economía.

**Artículo 4.** El presente Acuerdo Gubernativo empezará a regir el día siguiente de su publicación en el Diario de Centro América.

COMUNIQUESE



OTTO FERNANDO PÉREZ MOLINA

ALEJANDRO MALDONADO AGUIRRE  
Vicepresidente de la República

Sergio de la Torre Gimeno  
MINISTRO DE ECONOMÍA

EUNICE DEL MILAGRO MENDIZÁBAL VILLAGRÁN  
MINISTRA DE GOBERNACIÓN

Dorval Carías  
MINISTRO DE FINANZAS PÚBLICAS

Carlos Raúl Morales Moscoso  
Ministro de Relaciones Exteriores

Licda. Cynthia Carolina del Aguila Mendizábal  
Ministra de Educación





## MINISTERIO DE ECONOMIA

**Manuel Augusto López Ambrosio**  
Ministro de la Defensa Nacional

**Víctor Enrique Corado Valdez**  
Ministro de Comunicaciones,  
Infraestructura y Vivienda

**Lic. Carlos Doménico Ulán López**  
Ministro de Trabajo y Previsión Social

**Ing. Agr. M. Sc. José Sebastián Marcucci Ruiz**  
MINISTRO DE AGRICULTURA,  
GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN

**Lic. Luis Enrique Montenegro De León**  
Ministro de Salud Pública y Asistencia Social  
Presidencia de la República

**Dwight Anthony Pezzarossi García**  
Ministro de Cultura y Deportes

**Dr. Leonel Rodríguez**  
MINISTRO DE DESARROLLO SOCIAL

**Oscar Ernesto Medinilla Sánchez**  
Ministro de Ambiente y Recursos Naturales

**Licda. Gloria Verna Guillermo Lemus**  
SECRETARIA GENERAL  
DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

La infrascrita Sub-Secretaria General del Ministerio de Economía CERTIFICA: que la presente es copia fiel y exacta de su original.

GUATEMALA, 17 JUL 2015

**ROSARIO MORETA DE CARIÓN**  
MINISTRO DE ECONOMIA



# Diario de Centro América

VIERNES 17 de JULIO de 2015 No. 52 Tercer CCOL

Director General: Néstor Salazar

www.dca.gob.gt

## EN ESTA EDICIÓN ENCONTRARÁ:

### ORGANISMO EJECUTIVO

#### MINISTERIO DE ECONOMÍA

Acuérdese aprobar la Política Nacional de Emprendimiento "Guatemala Emprende", formulada por el Ministerio de Economía, la cual será de aplicación en todo el territorio nacional.

Página 1

#### MINISTERIO DE GOBERNACIÓN

Acuérdese reconocer la personalidad jurídica y aprobar los estatutos de la fundación denominada FUNDACIÓN BERNARDO SALAZAR MÉNDEZ que se abrevia "FUNBERSAM".

Página 2

Acuérdese reconocer la personalidad jurídica y aprobar los estatutos de la Iglesia Evangélica denominada IGLESIA EVANGÉLICA EL TABERNÁCULO DEL CORDERO DE DIOS PENTECOSTÉS.

Página 3

#### PUBLICACIONES VARIAS

##### CORTE SUPREMA DE JUSTICIA

ACUERDO NÚMERO 14-2015

Página 3

##### PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN

INFORME ANUAL DEL ARCHIVO GENERAL DEL AÑO 2015 DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN.

Página 5

##### COMISION NACIONAL DE ENERGIA ELECTRICA

RESOLUCIÓN CNEE-225-2015

Página 5

#### ANUNCIOS VARIOS

- Matrimonios  
- Líneas de Transporte  
- Disolución de Sociedad  
- Registro de Marcas  
- Títulos Supletorios  
- Edictos  
- Remates  
- Modificaciones de Sociedad  
- Convocatorias

Página 7  
Página 7  
Página 7  
Página 7  
Página 7  
Página 8  
Página 14  
Página 19  
Página 20  
Página 18, 21

## ORGANISMO EJECUTIVO



### MINISTERIO DE ECONOMÍA

Acuérdese aprobar la Política Nacional de Emprendimiento "Guatemala Emprende", formulada por el Ministerio de Economía, la cual será de aplicación en todo el territorio nacional.

#### ACUERDO GUBERNATIVO No. 150-2015

Guatemala, 22 de junio de 2015

#### EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

##### CONSIDERANDO

Que la Constitución Política de la República de Guatemala, establece que es obligación del Estado, entre otros, orientar la economía nacional, para lograr la utilización de los recursos naturales y el potencial humano, para incrementar la riqueza y tratar de lograr el pleno empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional; promover el desarrollo económico de la Nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza; adoptar las medidas que sean necesarias para la conservación, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales en forma eficiente; proteger la formación de capital, el ahorro y la inversión; promover el desarrollo ordenado y eficiente del comercio interior y exterior del país, fomentando mercados para los productos nacionales y crear las condiciones adecuadas para promover la inversión de capitales nacionales y extranjeros.

##### CONSIDERANDO

Que para cumplir con las obligaciones antes citadas, el Ministerio de Economía, como ente rector de las políticas públicas que corresponden a las funciones sustantivas de su ramo formuló la Política Nacional de Emprendimiento "Guatemala Emprende", la cual tiene como objetivo general fomentar una cultura emprendedora que promueva una nueva forma de pensar y actuar, que contribuya al desarrollo humano, económico, social y del medio ambiente del país, facilitando la creación, el establecimiento y el fortalecimiento de emprendimientos que sean sostenibles, generadores de riqueza y de empleo para los guatemaltecos en medio de condiciones favorables y un clima atractivo para inversiones tanto nacionales como internacionales. Razón por la cual es necesario emitir la disposición legal aprobando la política relacionada.

##### POR TANTO

En ejercicio de las funciones que le confiere el artículo 183 literal e) de la Constitución Política de la República de Guatemala y con fundamento en los artículos 16 y 17 del Decreto Número 114-97 del Congreso de la República, Ley del Organismo Ejecutivo.

#### EN CONSEJO DE MINISTROS

##### ACUERDA

Artículo 1. Aprobar la Política Nacional de Emprendimiento "Guatemala Emprende", formulada por el Ministerio de Economía, la cual será de aplicación en todo el territorio nacional.

Artículo 2. El Ministerio de Economía, en ejercicio de la rectoría sectorial que le corresponde a través del Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña Empresa y Mediana Empresa, será el responsable de coordinar la implementación de la Política Nacional de Emprendimiento "Guatemala Emprende", coordinando y facilitando las acciones entre las diferentes instituciones públicas y privadas que corresponda, para garantizar el cumplimiento de la Política relacionada.

2 Guatemala, VIERNES 17 de julio 2015

DIARIO DE CENTRO AMÉRICA

NÚMERO 52

Artículo 3. Las instituciones públicas que tengan atribuciones y funciones relacionadas con los objetivos de la Política Nacional de Emprendimiento "Guatemala Emprende", están obligados a dar el debido cumplimiento a esa Política. Para tal efecto, esas instituciones deberán coordinar sus acciones con el Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña Empresa y Mediana Empresa del Ministerio de Economía.

Artículo 4. El presente Acuerdo Gubernativo empezará a regir el día siguiente de su publicación en el Diario de Centro América.

OTTO REINOSO REYES MOLINA  
VICEMINISTRO DE ECONOMÍA  
ALFONSO MALDONADO AMARAL  
VICEMINISTRO DE LA REPÚBLICA  
Jorge de la Torre Quintana  
Secretario de Estado  
Dwight Anthony Pezzarossi García  
Ministro de Cultura y Deportes  
Oscar Ernesto Medinilla Sánchez  
Ministro de Ambiente y Recursos Naturales  
Licda. Gloria Verna Guillermo Lemus  
Secretaria General de la Presidencia de la República

Manuel Augusto López Ambrosio  
Ministro de la Defensa Nacional  
Víctor Enrique Corado Valdez  
Ministro de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda  
Lic. Carlos Doménico Ulán López  
Ministro de Trabajo y Previsión Social  
Ing. Agr. M. Sc. José Sebastián Marcucci Ruiz  
Ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentación  
Lic. Luis Enrique Montenegro De León  
Ministro de Salud Pública y Asistencia Social  
Presidencia de la República  
Dwight Anthony Pezzarossi García  
Ministro de Cultura y Deportes  
Oscar Ernesto Medinilla Sánchez  
Ministro de Ambiente y Recursos Naturales  
Licda. Gloria Verna Guillermo Lemus  
Secretaria General de la Presidencia de la República

8-475.2015.17-jul



# INTRODUCCIÓN



Dentro del marco del Sistema de Integración Centroamericano -SICA-, bloque conformado por Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Belice, Panamá y República Dominicana, el 20 de julio del 2010, en la Ciudad de San Salvador, fue realizada la Cumbre Extraordinaria de Presidentes denominada “Relanzamiento del Proceso de Integración Centroamericana”, espacio de diálogo en el que se priorizó por parte de los Jefes de Estado, los objetivos y pilares de acción a trabajar dentro de la región, y que tienen como ejes principales: (i) Integración Social, (ii) Integración Económica, (iii) Fortalecimiento de la Institucionalidad Regional, (iv) Prevención y Mitigación de Desastres, y (v) Seguridad Democrática.

Como resultado de los acuerdos alcanzados dentro de la cumbre anteriormente referida, el SICA, como órgano especializado de la promoción de la MIPYME, le da a CENPROMYPE (Centro Regional de la Promoción de la MIPYME) el rol de: (i) fortalecer la competitividad de las empresas en coordinación con las instancias nacionales de apoyo al sector MIPYME; (ii) orientar y gestionar recursos de la cooperación para tales propósitos; (iii) focalizar su accionar en fortalecer las capacidades institucionales y la articulación de los organismos rectores en cuanto a sus iniciativas; (iv) consolidar una Agenda Regional de Promoción de la MIPYME - uno de los temas priorizados en esta agenda, como elemento fundamental para el fomento de las MIPYME, es la **PROMOCIÓN Y FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO**.

En ese sentido, a nivel regional se realizó (agosto 2012 – marzo 2013) de forma coordinada entre los 8 países (SICA), un Diagnóstico sobre la Situación del Emprendimiento en Centroamérica<sup>4</sup>, del cual se identificaron oportunidades de mejora para el fomento y la promoción del emprendimiento. Este diagnóstico impulsó, junto con socios estratégicos internacionales (República de China – Taiwán, Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, Cooperación Australiana para el Desarrollo) la creación y adopción de la Estrategia Regional de Fomento del Emprendimiento, mejor conocida como Estrategia **SICA EMPRENDE**.

La Estrategia **SICA EMPRENDE** establece los lineamientos generales para promover la creación de empresas en la región, entre los cuales se encuentran el fortalecimiento de los ecosistemas nacionales de emprendimiento y el diseño de las políticas públicas nacionales de emprendimiento.

4 Situación del Emprendimiento en Centroamérica, 2010 bajo el impulso del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), CENPROMYPE y el Gobierno de Alemania (a través del Banco de Desarrollo de Alemania y el Programa GTZ/DESCA)EMPRENDE

A partir de esta priorización, y con base a la Estrategia **SICA EMPRENDE**, Guatemala inició en febrero del 2013, el proceso de diagnóstico del estado del emprendimiento en el país, la consolidación del ecosistema nacional de emprendimiento y la elaboración de una Estrategia Nacional de Emprendimiento, con el fin de construir la Política Nacional de Emprendimiento **GUATEMALA EMPRENDE**; proceso liderado por el Ministerio de Economía de Guatemala, quien conformó una Mesa Técnica Nacional de Emprendimiento, integrada por diecinueve entidades del sector público, privado y academia.

Además se contó con el apoyo técnico y financiero de la Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia (APC- Colombia), del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y de la empresa consultora colombiana Nexus<sup>5</sup>.

Este documento por tanto, se convierte en un espacio de consenso, en donde los actores del ecosistema emprendedor han participado de manera activa, con el objetivo de establecer de forma colectiva, honesta, integral y comprometida, las acciones que promuevan el desarrollo del emprendimiento en Guatemala.

La construcción de esta Política, se justifica a partir de uno de los principales retos que a nivel regional plantea la **ESTRATEGIA SICA EMPRENDE** para fomentar el emprendimiento ya que establece la existencia de “deficiencias importantes en la generación de capacidades empresariales en los diferentes niveles del sistema educativo y se requieren mejores políticas públicas, particulares, para incentivar la creación y crecimiento de nuevas empresas, específicamente la creación de instrumentos no crediticios para apoyar el financiamiento de estos emprendimientos.”<sup>6</sup>

A juicio de expertos y de la experiencia propia, sabemos que la ausencia de un ecosistema articulado y fortalecido que brinde apoyo técnico, financiero y de mercados suficientes, se convierte en una limitante para que un elevado número de empresas puedan impulsar su desarrollo.

5 Empresa consultora que desarrolló y elaboró la Estrategia Regional SICA EMPRENDE

6 Estrategia Regional de Fomento al Emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana – página 10

## LA POLÍTICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO “GUATEMALA EMPRENDE”

Busca alcanzar sus objetivos en un período de quince años (2015-2030), tiempo en el cual se pretende: (i) desligar de los ciclos políticos; (ii) influir en por lo menos una generación completa, principalmente en lo que al sistema educativo respecta; (iii) contar con un marco lo suficientemente amplio, como para tener una incidencia a nivel macro en materia de emprendimiento y lo suficientemente corto como para mantener la flexibilidad que debería caracterizar una política de emprendimiento.

A partir de este desafío, Guatemala busca construir un sueño compartido para el año 2030, visualizándose como “un país emprendedor, sustentado en un ecosistema institucional consolidado, focalizado en la innovación, competitividad y sostenibilidad, que estimule la creatividad y pasión de los emprendedores”, y con una misión de “crear una cultura de emprendimiento e innovación como forma de pensar y actuar en la vida, asegurando la competitividad, liderazgo, formación y sostenibilidad de las nuevas empresas que se generen en el país”.

## I. MARCO DE REFERENCIA DEL EMPRENDIMIENTO EN GUATEMALA

### 1. Marco conceptual

Para desarrollar los procesos de articulación de la institucionalidad del emprendimiento en el país, en primera instancia se armonizaron los conceptos, esto con el fin de permitir a los grupos de interés “hablar el mismo idioma”. En ese sentido, se consensuaron las definiciones clave que sirvieron de base para la construcción de “Guatemala Emprende”.

La importancia de estas definiciones está en conceptualizar lo que es el emprendimiento, diferenciándolo según sus distintas categorías y etapas evolutivas, lo cual permite ajustar las acciones de las políticas públicas de emprendimiento.

## 2.

### Definiciones

## Emprendimiento

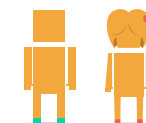
Es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno, o para satisfacer las necesidades de ingresos personales generando valor a la economía y a la sociedad.

## Ecosistema de Emprendimiento

Comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas de negocios, formada por una base de organizaciones y personas interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas<sup>7</sup>.

## Categorías de Emprendimiento

El BID, el FOMIN y otras instituciones reconocidas en el fomento del emprendimiento a nivel internacional, establecen dos condiciones de emprendimiento - por oportunidad y por necesidad – y con base a esto, la ESTRATEGIA SICA EMPRENDE integró los conceptos<sup>8</sup> propuestos, en un solo sistema de definiciones:



### 1 Por Necesidad

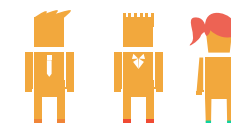
Acción empresarial iniciada por personas que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica lo hicieron motivados por la falta de ingresos necesarios para su subsistencia (o por el deseo de obtener una fuente de ingreso adicional). Esta categoría se divide, a su vez, en dos tipos de emprendimiento:

#### a. Subsistencia:

Acciones empresariales dirigidas a generar ingresos diarios para vivir (autoempleo), sin una planificación o una visión de crecimiento estructurada en el mercado y que tiende a no generar excedentes. Ordinariamente se desarrollan en el sector informal de la economía y a cargo de poblaciones empobrecidas (mujeres mayoritariamente) sin oportunidades de conocimientos y financiamiento para desarrollar dichos emprendimientos.

#### b. Tradicional:

Acciones empresariales dirigidas a la generación de ingresos, cuentan con una estructura organizacional y que utilizan el conocimiento técnico para la generación de excedentes que permiten la acumulación. Tienden a desarrollar su actividad en la informalidad, en mercados y sectores tradicionales de la economía sin elementos diferenciadores en sus productos y servicios.



### 2 Por Oportunidad

Acción empresarial iniciada por personas que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica, lo hicieron motivados por la identificación de una oportunidad de mercado. Esta categoría se divide, a su vez, en dos tipos:

#### a. Dinámico:

Acciones empresariales con alto potencial de crecimiento donde el uso del conocimiento, la gestión tecnológica y del talento, el potencial acceso a recursos de financiamiento/inversión y una estructura de gobierno corporativo<sup>9</sup> les permite generar una ventaja competitiva y diferenciación en sus productos o servicios.

#### b. Alto Impacto:

Acciones empresariales con capacidad para transformar y dinamizar las economías a través de procesos sistemáticos de innovación y generación de empleo. Es una empresa que crece rápida y sostenidamente, ya que cuenta con altos niveles de financiamiento o de inversionistas.

7 Guía de aprendizaje sobre Emprendimientos Dinámicos, BID- FOMIN 2008

8 ESTRATEGIA SICA EMPRENDE, páginas 17 y 18

9 Buenas prácticas gerenciales, ESTRATEGIA SICA EMPRENDE –página 18-

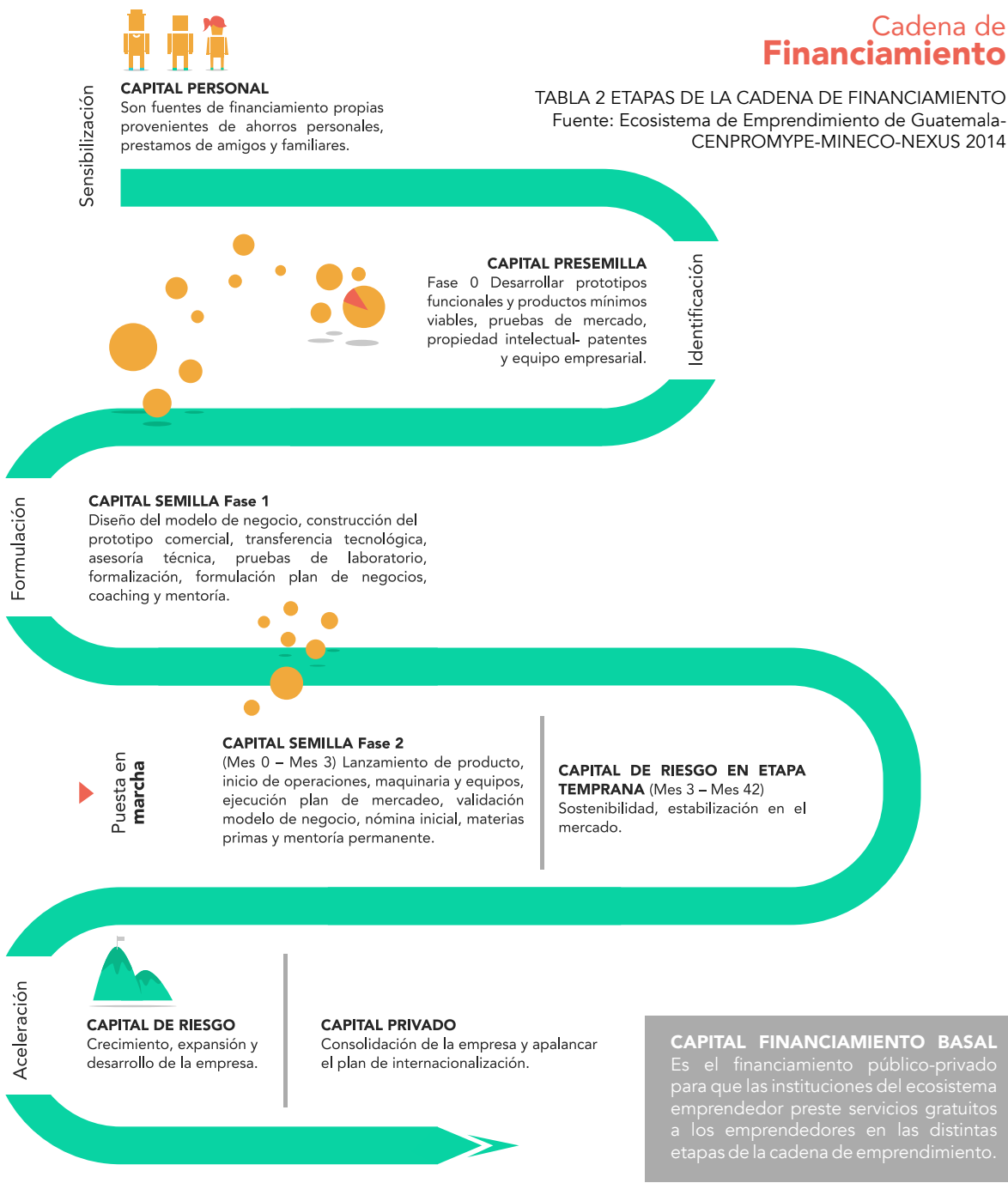
### 3. Cadena de valor del Emprendimiento

TABLA 1 ETAPAS DE LA CADENA DEL EMPRENDIMIENTO  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala- CENPROMYPE-MINECO-NEXUS 2014

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sensibilización  | En esta etapa se promueve, a través de distintas actividades, la cultura de la innovación, la mentalidad emprendedora (transformación de paradigmas), se desarrollan habilidades gerenciales y capacidades creativas. Así mismo, se busca concientizar a las personas para que perciban el valor o la importancia del emprendimiento y se motiva a la acción, logrando influenciar los proyectos de vida.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Identificación   | En esta etapa se identifican y reconocen las oportunidades, problemas o necesidades del mercado a través de técnicas de observación, investigación, etnografía <sup>10</sup> , caza-tendencias (cool hunting), estudios de prospectiva tecnológica e industrial, patentes caducadas, análisis de clústers, pensamiento de diseño (Design Thinking), entre otras técnicas, para posteriormente diseñar una idea de negocio básica enfocada a la diferenciación de la oferta de los competidores, definiendo una propuesta de valor clara y concreta, diseñando bocetos y prototipos de productos o servicios factibles a través de productos mínimos viables de forma rápida y económica (Lean Startup), estableciendo el grado de madurez de la iniciativa empresarial y su posición en el entorno, identificando las competencias medulares (Core Competences) del equipo de trabajo. Este es el primer paso de exploración de un emprendedor alrededor de una idea de negocio, donde se validan las hipótesis (o supuestos) respecto a las necesidades del cliente, al contexto de consumo y al modelo de negocios a implementar.                                                                                                   |
| Formulación      | Potencialización del grado de madurez de la iniciativa empresarial a través del diseño del modelo de negocio diferenciado, servicios de prototipado industrial, versión comercial y laboratorios, para ser validados con pruebas de concepto del producto, en las que se confronta en términos reales si el producto o servicio prototipado, cumple con las necesidades de los clientes y la definición del modelo de negocio (fuentes de ingresos, procesos clave, canales de distribución, alianzas estratégicas, relación con los clientes, recursos clave, gastos), recibiendo al mismo tiempo acompañamiento técnico con procesos de mentoría (Mentoring) para el diseño de la estrategia y de la visión del negocio de largo plazo (Prospectiva), entrenamiento del equipo de trabajo en competencias gerenciales (Coaching) preparando los emprendedores para la gestión de recursos de capital semilla (elevator pitch), articulándose con redes de contactos (Networking) y redes de colaboración con otros emprendedores (Co-working). En esta etapa es mucho más importante la focalización de acciones hacia el diseño diferenciado del modelo de negocio que a la formulación del plan de negocios (vida útil reducida). |
| Puesta en marcha | Comienzo de la operación de la empresa en el mercado, desarrollando procesos de gestión comercial. Es la etapa en la que se valida y se realizan ajustes permanentes para asegurar la innovación en el modelo de negocio con base en la información que obtiene en el mercado, se diseñan estrategias y se conforman juntas directivas o consejos asesores, se definen procesos y procedimientos de la empresa, se gestionan proveedores, aliados y asesores especializados en temas gerenciales, financieros, técnicos y comerciales, buscando la generación de un flujo de caja que permite mantener las operaciones de la empresa. En esta etapa es necesario que el plan de negocios se aterrice a través de herramientas como el Balance Score Card.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Aceleración      | Maximización del valor agregado de la compañía a través de la internacionalización y la innovación, orientando esfuerzos a consolidar el crecimiento sostenido de la empresa, a través de la búsqueda de socios estratégicos, mentoría de entrenamiento para la atracción de capital y búsqueda de nuevos clientes a través de redes de contactos internacionales. La aceleración de empresas comprende el incremento en la velocidad de ejecución y consecución de resultados de la gestión directiva, comercial, administrativa, financiera, tecnológica y de recursos humanos de una empresa, alineados a una serie de objetivos y estrategias de negocio en un espacio de tiempo determinado, implementándose mejoras en la productividad, competitividad, calidad, logística, expansión comercial, entre otros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

### 4. Cadena de Financiamiento

TABLA 2 ETAPAS DE LA CADENA DE FINANCIAMIENTO  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala- CENPROMYPE-MINECO-NEXUS 2014



10 Observar y describir los diferentes aspectos culturales que influyen en un grupo en particular de individuos es denominado etnografía, es un método de investigación social que permite interactuar con una comunidad determinada para conocer y registrar datos relacionados con organización, cultura, costumbres, saberes e intereses (Manual de etnografía, 2014).



# 5.

## Tipos de Emprendedores según Antigüedad

TABLA 3: TIPOS DE EMPRENDIMIENTO SEGÚN LA ANTIGÜEDAD  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala- CENPRO-MYPE-MINECO-NEXUS 2014

Son aquellos individuos que tienen los conocimientos, las habilidades y el deseo de poner en marcha una idea de negocio, pero aún no han materializado dicha idea.

### Emprendedores Potenciales

### Emprendedores Nuevos

Se consideran aquellos individuos cuyas empresas tienen entre 03 (tres) y 42 (cuarenta y dos) meses de funcionamiento, es decir, realizando pago de salarios a una persona adicional al propietario o al mismo propietario, ya sea como auto-empleados o en combinación con otro trabajo.

Son aquellos individuos que han estado involucrados en la puesta en marcha de una empresa hasta 03 (tres) meses, ya sea como auto-empleados o en combinación con otro trabajo.

### Emprendedores Nacientes

### Emprendedores Establecidos

Se tienen en cuenta aquellos individuos que tienen más de 42 (cuarenta y dos) meses realizando pago de salarios a una persona adicional al propietario o al mismo propietario, ya sea como auto-empleados o en combinación con otro trabajo.

# 6.

## Ejes Priorizados

La Política Nacional de Emprendimiento **“Guatemala Emprende”**, basa sus acciones en los cinco ejes priorizados en la Estrategia Regional SICA EMPRENDE (CENPROMYPE):

### Industria de soporte

Entidades de apoyo al emprendimiento que prestan asistencia técnica, acompañamiento y orientación empresarial para la sostenibilidad de las empresas desde la concepción de la iniciativa empresarial hasta la puesta en marcha de la empresa, expansión y consolidación.

### Articulación institucional

Instancias de cooperación y acción colectiva entre las entidades públicas y privadas de apoyo al emprendimiento, que tienen como propósito el diseño e implementación de la política pública de emprendimiento, evitando duplicidad de programas, maximizando el impacto colectivo y cubriendo las falla de mercado.

### Mentalidad y cultura

Manera de pensar y actuar frente al emprendimiento, transformando comportamientos, creencias, modelos mentales y paradigmas a favor de la creación de empresas como opción de vida, a partir de narrativas inspiracionales y aspiracionales en los ciudadanos del común.

### Financiación

Instrumentos de financiamiento al emprendimiento a lo largo del proceso emprendedor (capital pre-semilla, capital semilla, ángeles inversionistas, microcrédito, capital de riesgo en etapa temprana, fondos de inversión, entre otros).

### Sistema educativo

Modernización del sistema de formación para el emprendimiento a partir de políticas institucionales que permitan el desarrollo de programas de creación de empresas, herramientas tecnológicas, metodologías de enseñanza y formación de formadores para el emprendimiento en centros educativos públicos y privados, así como en centros de enseñanza superior como lo son las universidades.

## II. ESTADO DEL EMPRENDIMIENTO EN GUATEMALA

### 1 Antecedentes

La Política Nacional de Emprendimiento “GUATEMALA EMPRENDE” deriva de la Estrategia SICA EMPRENDE, la cual encaja dentro del esfuerzo regional para el “Relanzamiento del Proceso de Integración Centroamericana” emanado de la Cumbre Extraordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de los países SICA, el 20 de julio del 2010.

La Estrategia SICA EMPRENDE, fue formalmente adoptada el 14 de diciembre del 2013 durante la XLII Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno del SICA en la denominada Declaración de Buenaventura, que en sus artículos cuarto y quinto establecen: “Adoptar la Estrategia Regional de Fomento del Emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana “Estrategia SICA-EMPRENDE”, presentada por CENPROMYPE, la cual refleja los lineamientos prioritarios acordados por los países miembros del SICA; e Instruir a CENPROMYPE para que en conjunto con la Secretaría General del SICA, SIECA y con el apoyo de la Presidencia Pro-tempore del SICA, posicione ante la comunidad internacional, cooperantes y socios estratégicos, el fomento del emprendimiento como un medio efectivo para la generación de empleo y nuevas empresas, prevención de violencia al facilitar la inserción productiva de jóvenes e incrementar la autonomía económica de las mujeres.”<sup>11</sup>

Se debe reconocer el Emprendimiento como “una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza”, una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada de manera global y desarrollada mediante un liderazgo equilibrado en conjunto con la gestión de un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

La pasión por una idea no es suficiente y para que Guatemala genere un ecosistema emprendedor dinámico que se base en un conjunto de relaciones entre distintas entidades y personas emprendedoras con sus entornos tecnológicos, académicos, sociales, políticos y económicos estimulantes para el desarrollo de iniciativas emprendedoras, es necesario el trabajo articulado entre todos los sectores de una sociedad, tanto público, privado y académico dejando de duplicar esfuerzos para encaminarnos todos bajo una misma visión.

La relevancia de todo este tema consiste en comprender que la persona emprendedora debe estar al centro y al frente, es decir, que se deben romper con aquellos paradigmas que consideran a las personas con iniciativas empresariales, como los fracasados o los que no tuvieron la oportunidad de insertarse en el mercado laboral. Debe correr por las venas de todos los guatemaltecos la consigna que **“todo emprendimiento cuenta”** y proclamar a todo pulmón que “el camino más corto para el desarrollo económico y social, es a través del emprendimiento” debido a que la creación de empresas generará riqueza y empleos.

La necesidad de un cambio en el modelo de pensamiento y del modelo productivo de nuestra economía, debe ser liderada desde el Gobierno, quien por naturaleza debe ser el ente rector que coordine y genere las sinergias, para luego dejarlas instaladas en el mercado siendo allí donde se ejecuten.

### 2 Datos de país

De acuerdo con información contenida en el Reporte de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, el PIB per cápita<sup>12</sup> de Guatemala en el 2013 fue de \$3,512.53 dólares de los Estados Unidos de América, ubicándose muy por debajo del promedio de América Latina y el Caribe que supera los \$12,000 dólares. Por otra parte, el estado actual de la economía permite avistar un futuro promisorio, ya que en las últimas décadas Guatemala ha mantenido un crecimiento económico estable.

PIB Per Cápita se define según la OCDE como: “La relación entre el valor total de todos los bienes y servicios finales generados durante un año por la economía de una nación o estado y el número de sus habitantes en ese año” extraído de: Factbook 2009: Economía, ambiente y estadísticas sociales.

Un manejo macroeconómico prudente le ha permitido al país un crecimiento promedio anual del 4.2% entre 2004 y 2007. No obstante, la crisis financiera global desaceleró ese crecimiento a un 0.6% en el 2009, recientemente la economía guatemalteca se recuperó, con un crecimiento del 2.9% en 2010, del 4.1% en 2011, 3.0% en 2012 y 3.7% para el 2013 (Banco Mundial, 2013).

Las principales actividades económicas de Guatemala son la industria manufacturera, prestación de servicios profesionales, comercio, transporte y comunicaciones, y agricultura; de las cuales todas, a excepción de las dos últimas, tuvieron un crecimiento positivo en el 2013 en comparación al año anterior (Cámara de Industria de Guatemala, 2013). Desafortunadamente, un factor que limita el crecimiento del país tiene sus raíces en situaciones de seguridad, ya que el crimen y la violencia en el país generan costos económicos por 1,281 millones de dólares los cuales representa el 7.7% del PIB (Banco Mundial, 2010)

Otro factor importante a considerar acerca del estado actual de la economía guatemalteca es el rápido y sostenido crecimiento de la inversión extranjera, que pasó de 600 millones de dólares en el 2009 a 1,266 millones en el 2013 y se proyecta que en el 2014 llegue a 1,368 (Cámara de Industria de Guatemala, 2013). Dicho esto, es oportuno considerar que pese a sus desafíos, Guatemala tiene un enorme potencial para acelerar su crecimiento económico a través del comercio, la integración regional y el turismo.

<sup>11</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores, 2014

<sup>12</sup> PIB Per Cápita se define según la OCDE como: “La Relación entre el valor total de todos los bienes y servicios finales generados durante un año por la economía de una nación o estado y el número de sus habitantes en ese año” extraído de: Factbook 2009: Economía, ambiente y estadísticas sociales.

### 3 ¿Cómo es el Emprendimiento en Guatemala?

- La Actividad Emprendedora Temprana –TEA- indicador que califica el nivel de la actividad emprendedora desde el GEM, sitúa a Guatemala dentro del grupo de países con mayores niveles de actividad emprendedora a nivel mundial con una TEA del 19.3% (2013-2014).
- El porcentaje de personas que consideran el emprendimiento como una elección de carrera deseable en Guatemala es del 89%, lo que ubica al país en el tercer lugar dentro de este ámbito (Babson College, 2014 -NES - Encuesta Nacional de Expertos).
- Del total de los negocios TEA en Guatemala, el 35.9% son llevados a cabo por personas con un nivel bajo de educación formal, que no pasa de la primaria completa, de está ponderación el 8.8% tienen nula escolaridad, el 10.7% primaria incompleta y 16.4% primaria completa.

Con lo que respecta a básicos el 10.7% completó el nivel, contra un 3.4% incompleto, diversificado es el nivel en donde se concentra el mayor alcance educativo con un 31.2% de emprendedores que completaron el ciclo y un 1.9% que no lo terminó, a nivel de estudios superiores únicamente el 4.6% de emprendedores de negocios TEA completó la universidad, mientras que el 12.6% interrumpió sus estudios.

- La gran mayoría de emprendedores son auto empleados, el 71% de ellos dedicados al consumo, crean pequeñas empresas por necesidad, donde el 42% de los casos no generan ningún empleo adicional al de la persona emprendedora que lidera la iniciativa<sup>13</sup>.

Las áreas en las cuales las iniciativas emprendedoras de Guatemala necesitan de un mayor esfuerzo para avanzar, son las referentes a empresas recién constituidas, pero con una visión al comercio exterior, ya que la orientación internacional<sup>14</sup> de las empresas guatemaltecas, está únicamente en el 8% de los emprendimientos, mientras que Croacia, país líder en este indicador, se presenta con un 41%, muy por encima de la cifra de Guatemala (Babson College, 2014).

- La tasa de negocios establecidos<sup>15</sup> en el país según el informe del GEM es solamente del 4.3%, aspecto que puede responder tanto a las características de las personas emprendedoras como a un pobre contexto institucional (Reporte Nacional de Emprendimiento Guatemala 2013-2014).

- El emprendimiento es una actividad desarrollada en su mayoría por mujeres (52.7% versus un 47.3% por hombres), del porcentaje de mujeres, el 51.4% son casadas, e indistintamente de su estado civil, 77% tienen hijos.

A continuación se presenta una breve descripción de la situación actual del emprendimiento en Guatemala, basada en los principales reportes internacionales de emprendimiento a nivel mundial (Global Entrepreneurship Monitor -GEM-, el índice Doing Business<sup>16</sup>, el Reporte Global de Competitividad y el del Instituto Global de Emprendimiento y Desarrollo - GEDI-):

#### a) Guatemala: Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

En cuanto al emprendimiento en el país, la situación es alentadora ya que según el reporte GEM elaborado por el Babson College, la Tasa de Emprendimiento Temprano (TEA), indicador que resume el nivel de la actividad emprendedora dentro de un país, sitúa a Guatemala dentro del grupo de países con mayores niveles de actividad emprendedora a nivel mundial, con una TEA del 19.3%, lo que significa que Guatemala se encuentra en la posición 9 de los 54 países participantes en el estudio (Reporte Nacional de Emprendimiento Guatemala 2013-2014). El 23% de los emprendedores TEA tienen entre 18 y 34 años de edad y para el grupo etario de entre los 35 y 44 años el porcentaje de emprendimiento es de 16%, en lo referente a aspectos que favorecen el emprendimiento se encuentra la educación superior (3.2%), marco comercial y legal (3.4%) e infraestructura física (3.8%), superando el promedio de Latinoamérica (3.1%, 2.9% y 3.7%, respectivamente).

En cuanto a la generación de empleo se deben tomar medidas para cambiar el panorama a futuro, ya que de acuerdo con los datos proporcionados para Guatemala en el mismo reporte, dentro de las expectativas de crecimiento de los emprendimientos en etapas tempranas, se espera que un 4% de estas iniciativas generen por lo menos 5 empleos en los próximos 5 años, ubicando al país en un lugar por encima de la última nación en este rubro (Malawi) y muy lejos de Colombia que con un 58% aparece como el mejor calificado.

En cuanto a la expectativa de generar de 5 a 19 empleos, esta cifra se reduce a un 0.4% y los que aspiran a emplear 20 o más personas son solo el 0.1% de los emprendedores en etapas tempranas (Babson College, 2014).

#### b) Guatemala: Reporte Global de Competitividad<sup>17</sup>

En lo concerniente a esta clasificación para América Latina, Guatemala se ubica en la posición número 86 de 148 países para el período 2013-2014 y en el ranking a nivel de subíndices, se puede apreciar que los factores de innovación y sofisticación (posición número 64) brindan una ventaja al país sobre otros similares, según las respuestas brindadas en las encuestas realizadas para la construcción de dicho índice, la principal limitante de la competitividad de Guatemala es el crimen y delincuencia (22%), seguido por la corrupción (18.1%), además de una ineficiente burocracia del Gobierno (11%).

Estudiando el tema a un nivel aún más específico, las instituciones (111), en educación superior y capacitación que se encuentran en la posición 105, Salud y Educación Primaria (101) y, la innovación (90) son los pilares que presentan mayores retos para el país. Mientras que la sofisticación de negocios (50), desarrollo del mercado financiero (43), eficiencia del mercado de bienes (66) y el entorno macroeconómico (71) están entre sus fortalezas.

13 Reporte Nacional de Emprendimiento Guatemala, 2013-2014

14 Por lo menos 25% de sus ventas corresponden a compradores procedentes de otro país.

15 Negocios que han estado en operaciones y/o funcionamiento por más de 42 meses.

16 El proyecto Doing Business proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios y su aplicación en 189 economías y en algunas ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional (Banco Mundial, 2014).

17 Reporte Global de Competitividad, Reporte Global de Competitividad 2013-2014

c) Guatemala: Doing Business<sup>18</sup>

Durante los últimos años, se observa que Guatemala ha estado implementando varios cambios con el fin de permitir una mayor facilidad al momento de hacer negocios, esto según reporte del Doing Business 2014 del Banco Mundial que dice, que Guatemala es uno de los 10 países que más ha mejorado en tres o más áreas analizadas en el período 2012-2013 (Banco Mundial, 2014), logrando con ello ocupar el puesto 79 de 189 países con facilidad para hacer negocios, por medio del impulso de reformas en materia tributaria para hacer más sencillos los trámites de pago de impuestos, la introducción de sistemas de pago en línea, así como la simplificación de formularios.

Guatemala también aparece con los puestos 96 y 36 de 148 economías analizadas con buenas prácticas a nivel mundial, sobre todo en aspectos como lo son, facilitar la constitución de una empresa y facilitar el manejo de permisos de construcción a través de una ventanilla única, sin embargo, se hace necesario crear condiciones para que los emprendimientos no solo nazcan, sino que perduren a través de tiempo, debido a que aspectos tales como empezar un negocio (145), protección a inversionistas (157), intercambios internacionales (116) y resolución de insolvencia (109), son factores que desaceleran los emprendimientos, representando un gran desafío para el país.

d) Guatemala: GEDI

El Instituto Global de Emprendimiento y Desarrollo –GEDI-, otro referente en el tema de emprendimiento a nivel mundial, colocó en el 2012 a Guatemala en el lugar 101 entre 121 países en su ranking. Éste estudio hace referencia a 3 subíndices (actitudes, aspiraciones y actividades emprendedoras) que diferencian una serie de factores que afectan el emprendimiento según su variable (ver tabla 4.):

TABLA 4 POSICIÓN RELATIVA DE GUATEMALA EN LAS VARIABLES GEDI 2012  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala, CENPROMYPE, MINECO, NEXUS, 2014.

Basado en GEDI, 2013.

|                            | Variables Institucionales    |      | Variables Individuales         |      | Pilares                         |      |
|----------------------------|------------------------------|------|--------------------------------|------|---------------------------------|------|
| Actitudes Emprendedoras    | Aglomeración del Mercado     | 0.27 | Reconocimiento de Oportunidad  | 0.67 | Percepción de oportunidad       | 0.31 |
|                            | Educación Terciaria          | 0.18 | Percepción de Habilidades      | 0.79 | Habilidades de Emprendimiento   | 0.22 |
|                            | Riesgo de Negocios           | 0.17 | Aceptación al Riesgo           | 0.75 | Resistencia al Fracaso          | 0.21 |
|                            | Uso de Internet              | 0.10 | Reconocimiento a Emprendedores | 0.60 | Networking                      | 0.11 |
|                            | Corrupción                   | 0.19 | Estatus de Carrera             | 0.62 | Apoyo Cultural                  | 0.22 |
| Actividad Emprendedora     | Libertad Económica           | 0.31 | Motivación de Oportunidad      | 0.33 | Oportunidades de Emprendimiento | 0.16 |
|                            | Absorción Tecnológica        | 0.61 | Nivel Tecnológico              | 0.03 | Nivel Tecnológico               | 0.02 |
|                            | Capacitación de Personal     | 0.52 | Nivel Educativo                | 0.00 | Calidad de Recursos Humanos     | 0.01 |
|                            | Dominio del Mercado          | 0.50 | Competidores                   | 0.78 | Competencia                     | 0.52 |
| Aspiraciones Emprendedoras | Transferencia Tecnológica    | 0.23 | Nuevos Productos               | 0.41 | Innovación de Producto          | 0.29 |
|                            | Gasto Domestico Bruto en I+D | 0.01 | Nuevas Tecnologías             | 0.10 | Innovación de Procesos          | 0.00 |
|                            | Estrategia de Negocios       | 0.44 | Gacelas                        | 0.07 | Alto Crecimiento                | 0.09 |
|                            | Globalización                | 0.48 | Exportaciones                  | 0.00 | Internacionalización            | 0.00 |
|                            | Venture Capital              | 0.30 | Inversión Informal             | 0.01 | Capital de Riesgo               | 0.01 |
|                            | Institucional                | 0.31 | Individual                     | 0.37 | GEDI                            | 0.14 |

18 Reporte Doing Business, 2014

Se evidencia el desafío de país, en cuanto a temas de acceso a recursos financieros necesarios para emprender, además de ello también es claro que el bajo nivel educativo y el rezago en cuanto a la apropiación de tecnologías e innovación, son factores que contribuyen a la calificación obtenida por el país en el GEDI 2014, en donde Guatemala perdió 8 posiciones para ubicarse en el país 109 de los 121 analizados, siendo esta una de las razones por las que se hace necesario y urgente realizar cambios desde el gobierno que ayuden a hacer frente a esta situación.

III. Marco  
NORMATIVO

En los últimos tres años el proceso emprendedor en Guatemala ha avanzado significativamente, se percibe un ambiente de optimismo por parte de las instituciones que apoyan el emprendimiento y desde luego al emprendedor. Actualmente este tema ha sido priorizado en la agenda pública y privada bajo el liderazgo del Ministerio de Economía.

También se ha adquirido un gran interés por el fortalecimiento del ecosistema emprendedor, la generación de una cultura emprendedora y el incentivo por la creación de centros de desarrollo empresarial en el país; y si bien es cierto de que Guatemala a nivel normativo y estratégico avanza a un buen ritmo, a nivel de iniciativas de políticas públicas y planes estratégicos que sinteticen en las visiones de largo plazo los temas de emprendimiento, ha quedado corto, acotándose en la mayoría de los casos, acciones cortoplacistas y no a propósitos nacionales de largo plazo. Inclusive, dentro del presupuesto nacional se puede ver reflejado este punto ya que el aporte que tanto el gobierno nacional como los gobiernos locales<sup>19</sup> han destinado para el fomento del tema de emprendimiento es casi nulo lo que lo hace incongruente en términos ya que la generación de nuevas unidades empresariales son las que a su vez generan puestos de trabajo logrando de ésta manera cerrar la brecha en el déficit de empleo que hoy por hoy existe en Guatemala.

Con lo que respecta a Políticas Públicas, se conformó un espacio técnico de articulación denominado **Mesa Técnica Nacional de Emprendimiento (MTNE)** con la cual se diseñó la Política Nacional de Emprendimiento **“GUATEMALA EMPRENDE”**.

Es así como el diagnóstico estratégico de la normativa legal realizado por el Ministerio de Economía sobre instancias que coadyuven el tema emprendimiento, da como resultado que el tema es de **urgencia nacional**, pues es una herramienta eficaz para la generación de riqueza y empleos, así como para la reducción de la pobreza y pobreza extrema; por ésta razón, se hace necesario crear una visión compartida de lo que el país quiere ser en los próximos quince (15) años en materia del emprendimiento, y cómo desea ser percibido por los demás países de la región SICA y a nivel internacional.

Dentro de las estrategias y políticas del gobierno de Guatemala, orientadas a apoyar a las MIPYME establecidas, se han desarrollado varias instancias, entre las cuales se encuentra la Política para el Fomento de la Competitividad de las MIPYME, que trabajó el Ministerio de Economía en el año 2005 con la cooperación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), pero no existen instancias que fomenten y apoyen la dinámica emprendedora en etapas tempranas.

19 Gobiernos Locales nos estamos refiriendo a los 338 Gobiernos Municipales que hoy existen en Guatemala.



El marco normativo a nivel nacional, se orienta hacia las MIPYME, en ese sentido, se encuentra una legislación que favorece y facilita el desarrollo de este sector. Dentro de los avances del marco legal que ha trabajado el Ministerio de Economía se tiene la promoción de la protección de innovaciones, por medio del registro de patentes y protección de la propiedad intelectual.

Por otro lado, con la implementación de la Ley de Garantías Mobiliarias, Decreto 51-2007, a cargo del Ministerio de Economía (vigencia 1 de enero de 2008) Guatemala refleja un cambio positivo en indicadores como el del Doing Business, ya que esta ley busca que las microempresas, pequeñas y medianas empresas puedan acceder a créditos dejando como garantía ante las entidades financieras y bancos del sistema, bienes muebles, maquinaria agrícola, equipo, cosechas, inventarios de mercadería, certificados de valor, computadoras y otros muebles.

## 1 Institucionalidad Nacional

El origen del marco institucional estatal de apoyo a las MIPYME, se remonta a la década de los ochenta, cuando en 1987 se creó la Comisión Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa, adscrita a la Vicepresidencia de la República (Decreto Gubernativo 213-87). Dicha comisión tenía como objetivo apoyar al sector, mediante la capacitación empresarial y técnica, la realización de estudios de factibilidad y de acceso al crédito. Entre las atribuciones específicas encomendadas a esta Comisión, se encontraba la de elaborar el Programa Nacional de Microempresas, que fue aprobada por el Presidente de la República de turno, y posteriormente incorporada dentro del Plan Nacional de Desarrollo (MINECO 2000).

En 1994, la Comisión Nacional de la Microempresa y Pequeña Empresa fue sustituida por el Consejo Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa (Acuerdo Gubernativo 253-94), y además se conformó el Programa Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa como la estructura administrativa para ejecutar los planes, programas y proyectos del Consejo Nacional, en 1997 el Consejo Nacional se adscribió al Ministerio de Economía (Acuerdo Gubernativo 673-97).

En el año 2000 se dio otro paso importante en la estructuración de una institucionalidad estatal de apoyo a las MIPYME al fundarse, dentro de la organización administrativa del Ministerio de Economía, la plaza de Viceministro de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa (Acuerdo gubernativo 115-2000). En mayo de ese mismo año, se aprobó el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Economía (Acuerdo Gubernativo 182-2000) en cuya estructura se incorpora el Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, como el encargado de facilitar el desarrollo competitivo de las MIPYME productoras de bienes, y de prestación de servicios, así como el encargado de coordinar todas las políticas y estrategias que faciliten el desarrollo competitivo de los sectores productivos.

El Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME, es el despacho que desde el Ministerio de Economía, se responsabiliza de liderar el proceso de fomento y promoción del emprendimiento en Guatemala, dado que es a través de dicha instancia, en donde se establecen las políticas y estrategias para fomentar la competitividad de las MIPYME, se monitorea, evalúa y da seguimiento al sector, además de desempeñar un rol fundamental en la coordinación de todas las instituciones públicas y privadas relacionadas con los productos y servicios que las MIPYME requieren, siendo de esta forma un rector y facilitador de los recursos técnicos y financieros orientados a mejorar la competitividad de las Microempresas, Pequeña y Mediana Empresas.

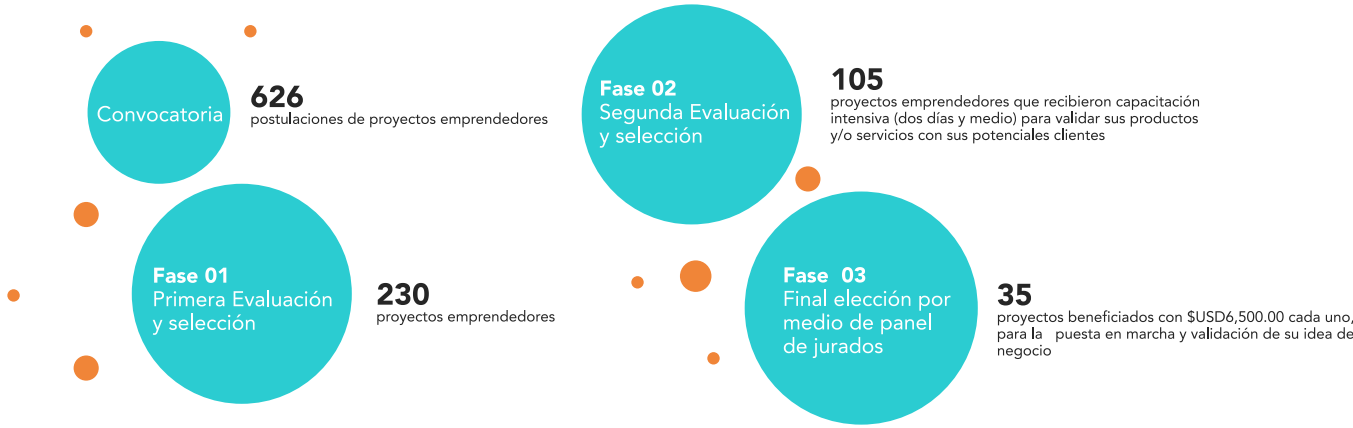
En los últimos años Guatemala ha avanzado de manera notable en la construcción de una nueva institucionalidad (pública y privada) de apoyo al sector de las MIPYME. Dicho proceso se relaciona, por una parte, con el reconocimiento creciente que los diferentes actores sociales y políticos del país le otorgan a las MIPYME dentro de la economía nacional y a sus potencialidades en términos del desarrollo futuro del país.

El gobierno, la cooperación internacional y las instituciones privadas relacionadas con el sector asignan una gran relevancia a la necesidad de crear y fortalecer una red institucional que coadyuve a la definición e implementación de una política integral de fomento a las MIPYME y posibilite a su vez una adecuada coordinación entre las diferentes instancias involucradas en el fomento del sector.

En el caso específico de fomento y promoción del emprendimiento en Guatemala, desde el año 2012 a través del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME, se ha desarrollado el **Programa de Fomento Integral del Emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana - EMPRENDE-**, gracias al apoyo de la República de China (Taiwán). Este programa no solo ha permitido impulsar la primera competencia que ha existido en el país denominada **RETO EMPRENDEDOR GUATEMALA 2013**, o mejor conocida como **EMPRENDEGT**<sup>20</sup> y dirigida exclusivamente al fomento emprendedor, sino que también ha permitido obtener los insumos necesarios -tangibles, no teóricos ni motivacionales-, a través de una curva de aprendizaje con el objetivo de construir la **Política GUATEMALA EMPRENDE**.

**EMPRENDEGT** permitió crear y fortalecer 35 emprendimientos, cada uno de los proyectos contó con capital semilla y asesoría técnica especializada, con lo cual se disminuyó el riesgo de cierre. El proceso consistió en lanzar una convocatoria para que postularan, en forma de competencia, nuevos emprendimientos. Los seleccionados con capital semilla (USD\$6,500.00 cada uno) fueron evaluados bajo criterios específicos y nada complejos, habiendo obtenido una respuesta de:

ILUSTRACIÓN 2: RESULTADOS DE CONVOCATORIA DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS



20 Se partió de la transferencia y aplicación práctica de la metodología Lean Startup y desarrollo de clientes. [http://es.wikipedia.org/wiki/Lean\\_startup](http://es.wikipedia.org/wiki/Lean_startup)



Las acciones impulsadas en el marco de este programa han estado focalizadas en fomentar emprendimientos dinámicos a través de la generación de una cultura emprendedora, facilitando la creación y puesta en marcha de nuevas empresas y desarrollando destrezas en el uso de herramientas y metodologías que estimulen los emprendimientos bajo un enfoque de innovación y competitividad.

Paralelo a las actividades de formación y transferencia metodológica de EMPRENDEGT en donde se promovió el emprendimiento desde un enfoque **efectual**, se desarrollaron talleres de formación de consultores y acompañamiento a emprendedores siendo certificados 31 consultores guatemaltecos en el Fomento del Emprendimiento a Nivel Regional.

#### IV. Diagnóstico del ECOSISTEMA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO

Para el diseño de la **POLÍTICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO “GUATEMALA EMPRENDE”** se ha ejecutado un diagnóstico a través de una ficha de emprendimiento, a partir de la cual se ha podido mapear el Ecosistema Emprendedor del país, obteniendo información valiosa sobre las percepciones de miembros del ecosistema en materia de emprendimiento.

La herramienta utilizada para este mapeo fue un cuestionario compuesto por 12 preguntas abiertas y 11 cerradas, que permitieron identificar las instituciones y actores que componen el ecosistema, se analizó la cobertura, naturaleza y focalización de los instrumentos técnicos y financieros, identificando los tipos de emprendimiento, logros alcanzados, así como segmentos objetivo de emprendedores.

El período de recuperación de estos instrumentos fue de abril a diciembre del 2013. La metodología de recolección de información fue entrevista profunda, se hicieron un total de 29 entrevistas con igual número de entidades, y se consideraron 36 instrumentos de fomento emprendedor.

A continuación se muestra el listado de las entidades que completaron la encuesta y el sector al que pertenecen.

TABLA 5 INSTITUCIONALIDAD DE FOMENTO EMPRENDEDOR MAPEADA PARA GUATEMALA EMPRENDE.

| Sector         | Entidad                                                   | Programa/Instrumento                                                                                                                                              |
|----------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ONG            | ALTERNA                                                   | Cultivadora de empresas sociales.<br>Programa de incubación de emprendimiento social.                                                                             |
|                | Asociación de Gerentes de Guatemala                       | EMPRETEC                                                                                                                                                          |
|                | Asociación de Investigación y Estudios Sociales           | Sondeo de opinión trimestral.                                                                                                                                     |
|                | Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa                | ASOPYME - Emprende                                                                                                                                                |
|                | Asociación Gremial de Empresarios Rurales                 | Planta de Fortalecimiento de la Competitividad<br>Sistémica de las Empresas Asociativas Rurales.                                                                  |
|                | Centro de Servicios para el Emprendimiento de las Mujeres | Servicios de fortalecimiento al emprendimiento para mujeres.<br>Fortalecimiento de las capacidades de las mujeres a partir de las potencialidades del territorio. |
|                | Fundación-i                                               | Innova Empresa.<br>Innovadel<br>Incubadora para mujeres                                                                                                           |
|                | Equipo Kreativo/Nacanau                                   | Alimentos para el progreso                                                                                                                                        |
| SECTOR PRIVADO | Cámara de Comercio de Guatemala                           | Formación                                                                                                                                                         |
|                | Cámara de Industria de Guatemala                          | Formación                                                                                                                                                         |
|                | Campus Tecnológico                                        | Incubadora/Aceleradora del Campus Tec.                                                                                                                            |
|                | Central American Business Intelligence                    | Generación y Análisis de información para la toma de decisiones en cuanto a planes de inversión.                                                                  |
|                | Centro de Investigación Económicas Nacionales             | Estudio de emprendimiento y de la actividad emprendedora a nivel nacional, con énfasis en mujeres                                                                 |
|                | LUXUR                                                     | Coaching de emprendimiento.                                                                                                                                       |
|                | MICOOPE                                                   | Escuela de Negocios.                                                                                                                                              |
|                | The Learning Group                                        | Start                                                                                                                                                             |
|                | UFM ACTON MBA                                             | Formación emprendedora.                                                                                                                                           |
|                | Universidad del Valle de Guatemala                        | Centro de Recursos para Emprendedores en Acción.<br>Proyecto Desarrollo Empresarial de Comunidades Rurales Agrícolas.                                             |
|                | Universidad Internaciones                                 | Incubadora Académica de la Escuela de Economía y Negocios.                                                                                                        |
|                | Universidad Rafael Landívar                               | Programa de Emprendedores.                                                                                                                                        |
|                | VISIONEER GROUP                                           | Fortalecimiento Ecosistemas.<br>Programa de Aceleración<br>Emprendimiento Corporativo.                                                                            |
| SECTOR PÚBLICO | Centro Universitario de Oriente                           | Centro de Desarrollo Empresarial                                                                                                                                  |
|                | Consejo Nacional de la Juventud                           | Programas de Apoyo                                                                                                                                                |
|                | INTECAP                                                   | Carrera Técnica Corta.<br>Formación de Jóvenes y Adultos.<br>Carrera Técnica<br>Formación Integral de Jóvenes.                                                    |
|                | Ministerio de Educación/Dirección Nacional de Currículo   | Diseño y desarrollo de currículo a nivel nacional.                                                                                                                |
|                | Ministerio de Trabajo y Previsión Social                  | Monitoreo y seguimiento de la Política de Empleo.                                                                                                                 |
|                | PRONACOM                                                  | Acciones y políticas para mejorar las condiciones de inversión.                                                                                                   |
|                | Secretaría Presidencial de la Mujer                       | Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres y Plan de Equidad de Oportunidades 2008-2023.                                                 |
|                | Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación       | Talleres de formación empresarial.                                                                                                                                |

Fuente MINECO 2013

# 1 Resultados del Mapeo Institucional

A continuación se exponen los principales resultados obtenidos:



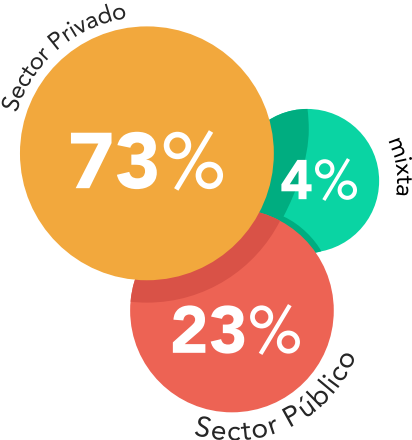
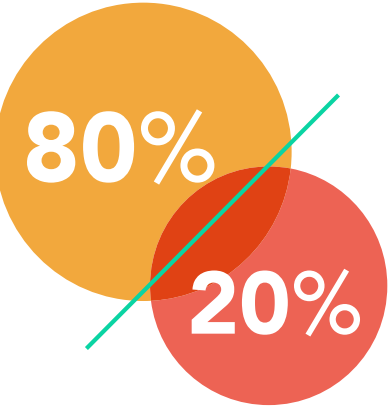
## a) Cobertura Geográfica de los Instrumentos

El 68% de los instrumentos mapeados tienen cobertura nacional, seguida de instrumentos de cobertura departamental que son 12% mayores que los municipales.

## b) Enfoque de los Instrumentos

El 80% de las entidades mapeadas son multisectoriales, es decir, están destinadas a apoyar cualquier sector empresarial o actividad económica, mientras que el 20% son instrumentos destinados a apoyar sectores o actividades económicas específicas.

En otra de las lecturas sobre el enfoque de los instrumentos, se evidencia que el emprendimiento empresarial es favorable en un 76%, es decir que los instrumentos están orientados hacia la creación de riqueza a través de acciones empresariales generadoras de ingresos, mientras que el 24% son instrumentos que apoyan las iniciativas empresariales sociales sin ánimo de lucro o híbridas o con ánimo de lucro, pero caracterizadas por tener altos niveles de objetivos sociales y ambientales.



## c) Sector de los Instrumentos

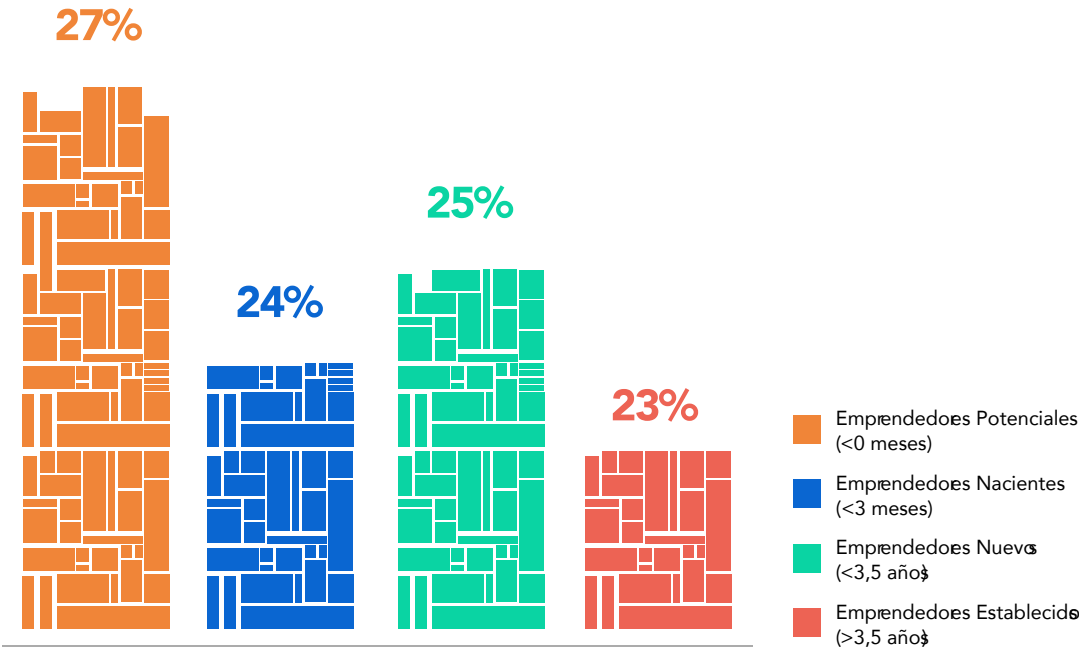
El 73% de los instrumentos generados son dentro del sector privado, contra 23% del sector público y para entidades mixta<sup>21</sup> un 4% de los casos.

## d) Concentración de Instrumentos de Emprendimiento con relación a los cinco ejes de la Estrategia SICA EMPRENDE

Esta información permite evidenciar que los instrumentos vigentes de fomento emprendedor se concentran principalmente en servicios de desarrollo empresarial para el emprendimiento y en fomento de la mentalidad y cultura; con lo que respecta a instrumentos financieros para el emprendimiento, se evidencia a nivel regional<sup>22</sup>, no solo de Guatemala, un vacío significativo y de gran medida.

## e) Focalización de acuerdo a la antigüedad de los emprendimientos

GRÁFICO 1: FOCALIZACIÓN DE ACUERDO CON LA ANTIGÜEDAD DE LOS EMPRENDEDORES  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala- CENPROMYPE - MINECO - NEXUS 2014.



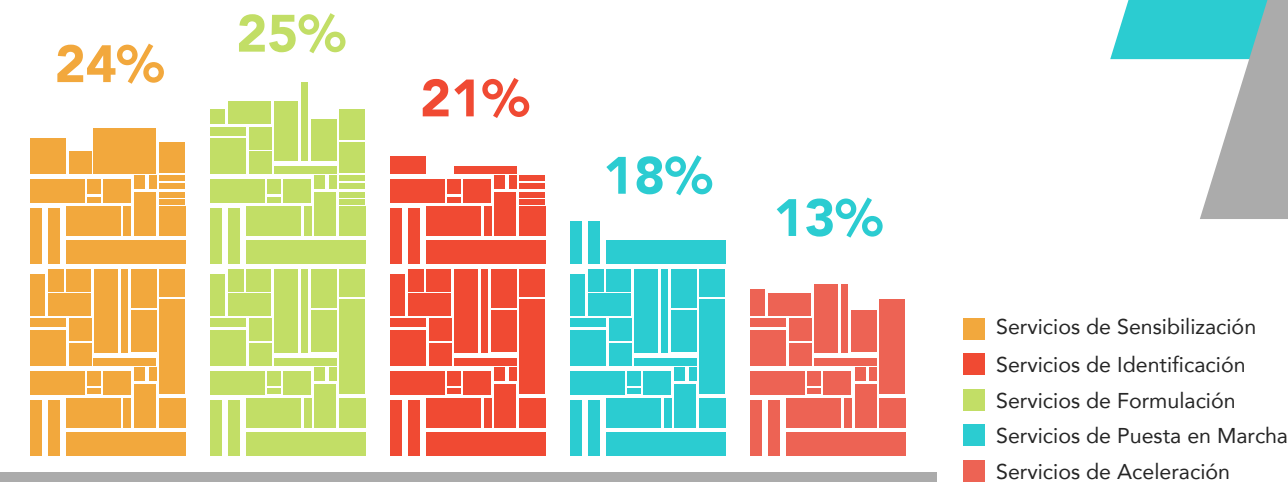
### Análisis:

El Gráfico 1 presenta la distribución de la orientación de instrumentos según la antigüedad de los emprendimientos. Se observa cómo los instrumentos en el ecosistema guatemalteco atienden mayormente a los emprendedores potenciales (<0 meses) donde la focalización tiene un 27% de participación, seguidamente los emprendedores nacientes (<3 meses) tienen el 24%, los emprendedores nuevos (<3,5 años) poseen el 25% y con un 23% se encuentran por debajo del promedio los instrumentos que se dirigen a los empresarios establecidos.

21 y 22 Centroamérica y República Dominicana

f) Instrumentos de emprendimiento por cada etapa del proceso emprendedor

GRÁFICO 2: INSTRUMENTO DE EMPRENDIMIENTO POR ETAPAS DE LA CADENA DE EMPRENDIMIENTO  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala- CENPROMYPE- NEXUS 2014.



Análisis:

El gráfico 2 presenta la cantidad de instrumentos disponibles en el ecosistema de acuerdo con las etapas de la cadena del proceso emprendedor<sup>23</sup>, se observa en primer lugar que la focalización de servicios está en un 25% en la fase de identificación, seguidamente se evidencia que los servicios de sensibilización poseen un 24% de los instrumentos, posteriormente los servicios de formulación con 21%, finalmente los servicios de puesta en marcha (18%) y aceleración (13%) presentan menor oferta a nivel nacional.

g) Tipología de Emprendedores

1. Emprendedor Alta Formación Académica:  
Investigador y Posgrado

Investigadores que poseen propiedad intelectual con vocación comercial desarrollada en las universidades o bien ideas de negocios de estudiantes de posgrado, especialmente con la ayuda de capital de riesgo.

Requieren Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTT), canales de comercialización, redes de contactos, desarrollo de habilidades gerenciales, modelos de negocios.

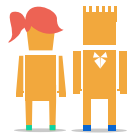
23 Ver página número 7 de éste documento.

2. Empresario Establecido



**Empresario que convierte sus unidades de negocios en nuevas empresas - Intraemprendedor spin-off corporativo.** Nuevas compañías emergen de unas ya existentes (mayor de 3,5 años) a través de spin-offs o de la salida de empleados con experiencia. Necesitan servicios de identificación y conformación de equipos de emprendedores, gestores comerciales, asesoría técnica, estudios de mercados, estrategia.

3. Emprendedor Serial



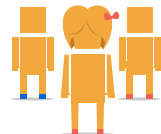
**Emprendedor Multiempresas Locales - Poliemprendedor Local.** Un emprendedor local muy exitoso que motiva y crea más oportunidades para otros emprendedores. Requieren la identificación de capital humano sofisticado, inversionistas ángeles, diseño de estrategia, innovación en modelos de negocios.

4. Emprendedor con Alta Experiencia



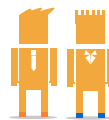
**Desempleado con Experiencia y Jubilados.** Un evento que deja sin trabajo a una gran cantidad de talento capacitado o jubilados con experiencia de décadas y ven en el emprendimiento una oportunidad. Requieren la identificación y conformación de equipos de emprendedores, inversionistas ángeles, mentores y padrinos empresariales, capital semilla.

5. Emprendedor Intraclúster



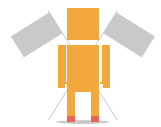
**Emprendimiento dentro de un clúster.** La conversación y confianza entre actores diversos genera espacios inmejorables para enfocar la atención de emprendedores del país. Requieren Redes de Contactos de los empresarios del clúster, capital humano con experiencia en el sector.

6. Emprendedor Experto Sectorial



**Alto Conocimiento del Sector - Expertos Sectoriales y Compradores de Empresas.** Las fortalezas de un emprendedor en una industria se suman a las de otro en otra industria para crear modelos colaborativos de emprendimiento. Demandan redes de expertos en diversos sectores empresariales, inventario de empresas potenciales en oferta de venta, identificación y conformación de equipos de emprendedores.

7. Compatriotas en el Exterior



**Diáspora de nacionales en el exterior (repatriados).** Es necesario identificar muy bien quiénes hacen parte de la diáspora, entender sus necesidades y visualizar espacios de oportunidad a través de los cuales, puedan emprender en su país/ciudad de origen. Requieren inversionistas ángeles, capital semilla, estudios de mercados nacionales e internacionales, financiación, plan de exportaciones, identificación y conformación de equipos emprendedores.

8. Replicador de Negocios Internacionales



**Extranjeros o Nacionales.** Encontrar una idea o innovación en mercados internacionales, que pueda ser replicada con relativo éxito en Guatemala. Requieren estabilidad jurídica, condiciones de seguridad, capital humano de calidad, estudios de mercados nacionales, identificación y conformación de equipos de emprendedores.

9. Famiempresa y Heredero Empresarial



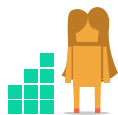
**Delfín Generacional.** El modelo delfín busca que los sucesores de un conglomerado de empresas, continúen el legado de sus padres, bien sea a través de la consolidación de las empresas actuales o la fundación de nuevas. Demandan diseño de estrategia y modelos de negocios de las nuevas unidades de negocios, gestión de la innovación, gobierno corporativo.

10. Emprendedor con Talentos



**Jóvenes, Funcionarios Públicos y/o Empleados del Sector Privado.** Son personas que poseen capacidades o talentos extraordinarios con potencial para el desarrollo de un negocio. innovación, gobierno corporativo.

11. Emprendedor Social



Emprendedores que implementan modelos de negocios sostenibles con propósitos sociales integrados al enfoque de mercado, siendo escalables y replicables.

12. Emprendedores Sin Experiencia en el Negocio



Emprendimientos de personas con ideas a partir de cero, sin experiencia en el negocio, con o sin formación técnica, tecnológica o profesional, realizan negocios en la informalidad. Solicitan principalmente capital humano con experiencia en el mercado y sector empresarial, capacitación en administración y desarrollo de habilidades gerenciales, capital semilla.

13. Emprendedores en Contexto Inestable



**Desplazados, Vulnerables y/o Discapacitados.** Personas en contextos inestables, circunstancias desfavorables, en condiciones especiales, con poca formación y experiencia para el trabajo. Requieren principalmente formación para el trabajo, capital semilla, canales de comercialización, redes y eventos comerciales.

14. Emprendedores en Condiciones Extremas

Emprendedores Rurales o en Pobreza Extrema.



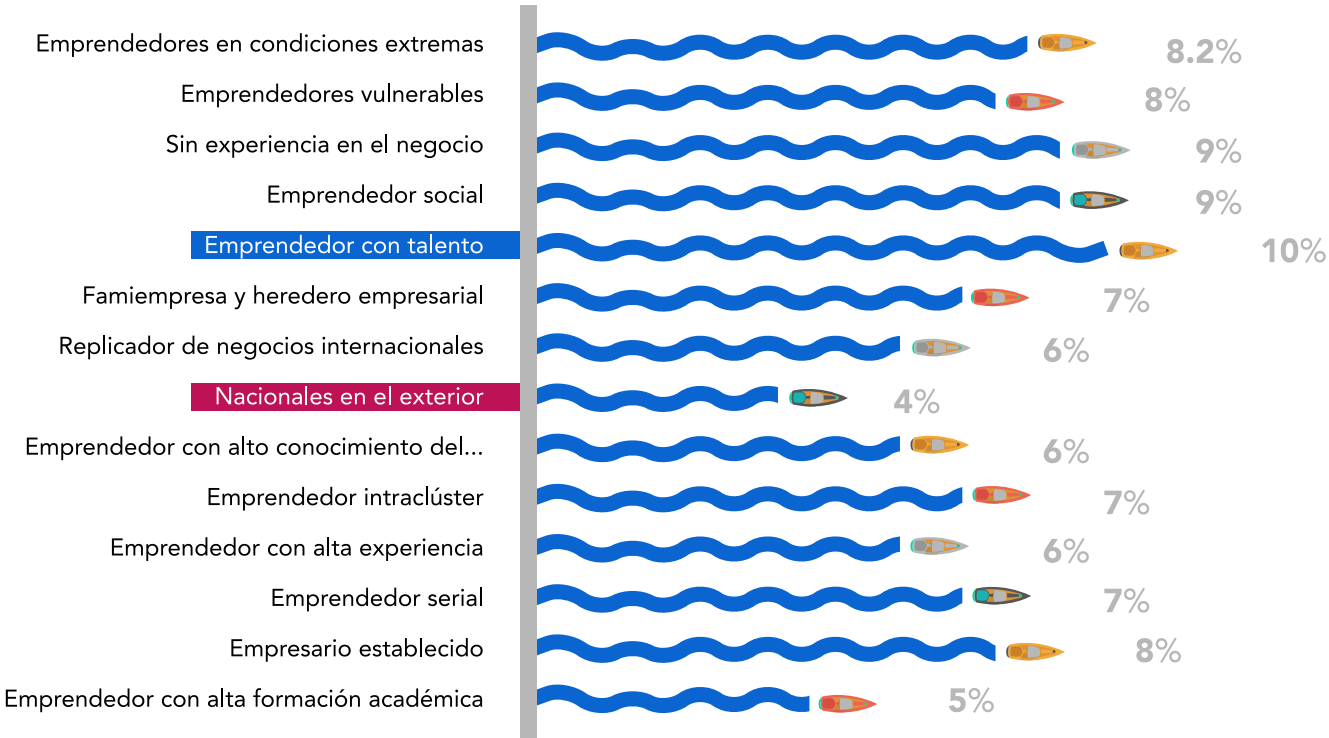
Personas campesinas de vocación productiva agropecuaria. Requieren principalmente formación para el trabajo, acompañamiento o asistencia técnica, microcrédito, educación financiera y cultura del ahorro, esquemas asociativos, canales de comercialización, tecnologías simples para la productividad.

observar que la mayor oferta de instrumentos de fomento emprendedor está dirigido al segmento de emprendedores talentosos con un 10%, seguido de los emprendedores sociales y sin experiencia con un 9%. Los segmentos menos atendidos y en los cuales se perciben vacíos de oferta, son los emprendedores con alta formación académica y los nacionales en el exterior.

Partiendo de la categorización de 14 tipos de emprendedores, en la gráfica No. 3, se puede

GRÁFICO 3: RELACIÓN ENTRE LA TIPOLOGÍA DE EMPREDEDORES Y LA OFERTA DE INSTRUMENTOS DE FOMENTO EMPRENDEDOR EN EL MERCADO

Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala- CENPROMYPE - MINECO - NEXUS 2014.



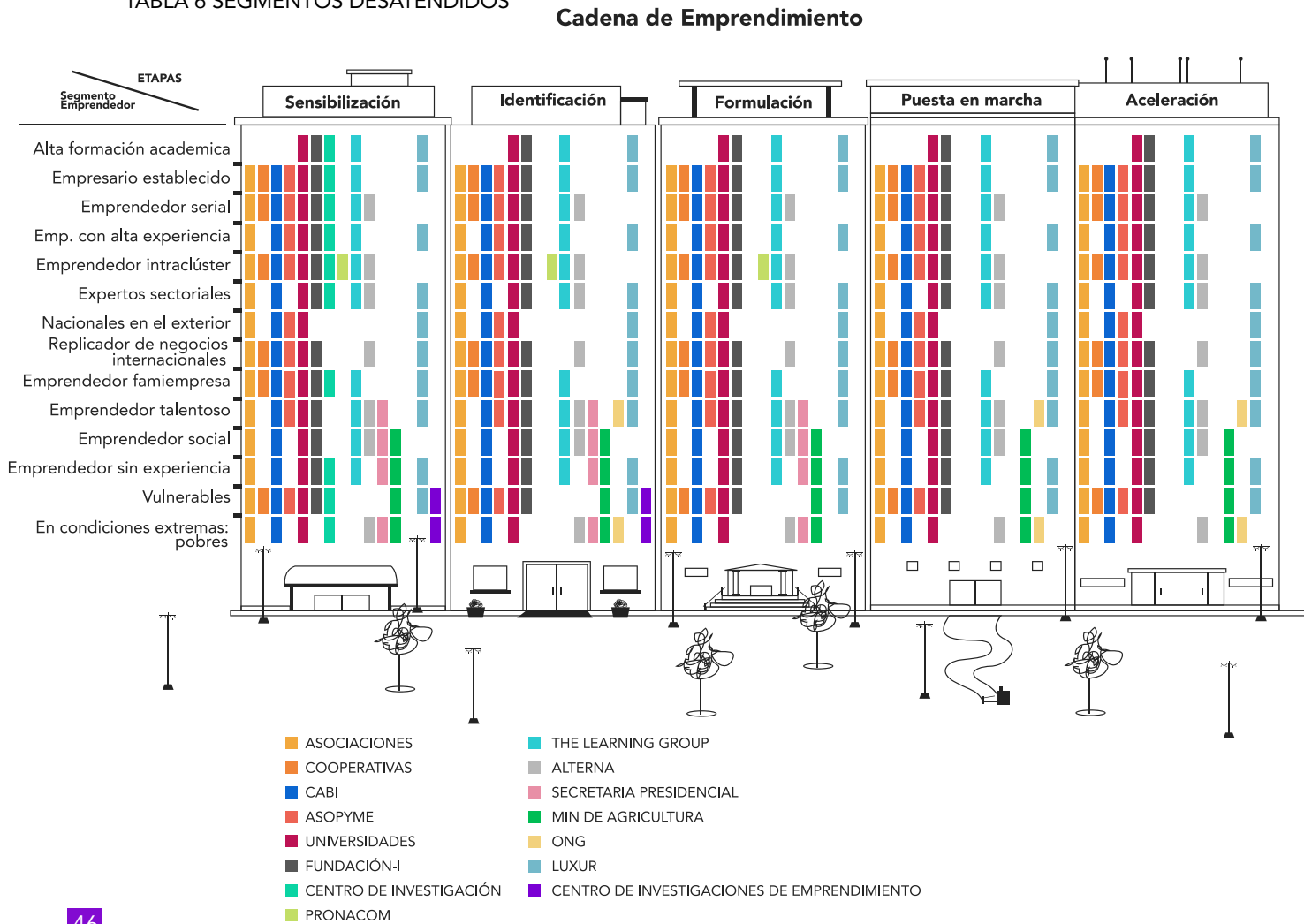
h) Segmentos desatendidos

La tabla 6 presenta el porcentaje de cobertura de las instituciones por segmento emprendedor (análisis horizontal), verticalmente se evidencia el nivel de cobertura por cada etapa de la cadena de emprendimiento.

En consecuencia, el análisis horizontal muestra a los emprendedores talentosos 61%, emprendedores intracluster 59% y emprendedores vulnerables 57%, como los segmentos con mayor cobertura en términos de instrumentos disponibles en el ecosistema emprendedor; mientras tanto emprendedores con alta formación académica (28%), nacionales en el exterior (33%) y en condiciones extremas (45%) son los segmentos que presentan vacío en la oferta de instrumentos. En el análisis vertical se presenta la etapa de sensibilización como la etapa de la cadena de emprendimiento con la mayor oferta (55%), la etapa de identificación presenta un 51% y la de formulación 49%.

Por otra parte, las etapas de puesta en marcha y aceleración evidencian un 48% de cobertura (cada una) de los segmentos correspondientes.

TABLA 6 SEGMENTOS DESATENDIDOS



2 Resumen de resultados

En la siguiente tabla se hace un recuento de los principales resultados del mapeo:

TABLA 7 CUADRO RESUMEN MAPEO DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO

- La cobertura geográfica de los instrumentos es nacional (68%), por lo que se recomienda ampliar la cobertura de instrumentos a nivel municipal y departamental, con el objetivo de beneficiar a un mayor número de habitantes.
- Hacer conciencia a los gobiernos municipales que su visión no debiera enfocarse únicamente en lo que se conoce como “obras grises” sino que la prioridad también debiera estar en fomentar el emprendimiento y la empresarialidad ya que los beneficios que esto conlleva tendrá una repercusión positiva en las economías locales, lo que al final se verá traducido en desarrollo económico y social para las comunidades a su cargo.
- La naturaleza de los instrumentos de emprendimiento presentes en el ecosistema son de carácter horizontal (80%), es decir, son multisectoriales, apoyan cualquier sector empresarial o actividad económica; en consecuencia, se sugiere ampliar el número de mecanismos de apoyo vertical, promoviendo la **especialización** de los servicios.
- La concentración de instrumentos según el tipo de institución se encuentra focalizado en las instituciones privadas con un 73%, en instituciones públicas con un 23% y en instituciones mixtas en un 4%, por lo que la posibilidad de fomentar la creación de instrumentos demandados desde las entidades públicas, representan un gran reto pero al mismo tiempo una gran oportunidad.
- La distribución de instrumentos de acuerdo a los ejes de la Estrategia Regional SICA EMPRENDE para el caso de Guatemala, presenta vacíos en la oferta de financiamiento; en consecuencia, es importante que se elabore un mapeo de los instrumentos existentes y se exploren las necesidades presentes en el ecosistema con el objetivo de dar origen a mecanismos que apoyen el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo de instrumentos financieros para los emprendimientos en sus diferentes etapas de gestación y desarrollo.
- El enfoque de los instrumentos de emprendimiento está orientado en su mayoría al fortalecimiento del emprendimiento empresarial, se evidencia déficit de apoyo a los emprendimientos de carácter social, cultural o deportivos; se recomienda por ende generar estrategias que promuevan iniciativas empresariales sociales, culturales, deportivos, entre otros, pues son la base de un desarrollo humano integral y sustentable.
- La focalización según los tipos de emprendimiento presenta una fortaleza importante frente a los emprendimientos por oportunidad, mientras que los emprendimientos por necesidad presentan vacíos en la oferta de servicios de apoyo al emprendedor, por lo que se debe buscar la generación de una oferta integral y diferenciada en el ecosistema emprendedor de Guatemala.
- La focalización actual de las instituciones según las etapas de la cadena de emprendimiento presenta déficit en la etapa de aceleración, sin embargo las etapas de formulación y puesta en marcha, requieren de planes que promuevan su fortalecimiento. Se recomienda promover el apoyo técnico y financiero necesario a todas aquellas entidades que se dediquen al proceso de identificación, puesta en marcha y aceleración (incubadoras, clubes de innovación, espacios de co-working, centros de investigación, entre otros), promoviendo la especialización de servicios entre las entidades participantes del ecosistema, es decir, cada una de las entidades deberá especializarse en máximo dos etapas de la cadena emprendimiento, mejorar la efectividad de sus procesos de comunicación y colaboración para evitar la duplicidad de esfuerzos.



- Respecto de la focalización de acuerdo a la antigüedad de los emprendimientos encontramos que los empresarios establecidos no cuentan con servicios especializados para su segmento, la mayoría de instrumentos están enfocados en brindar apoyo a los emprendimientos potenciales y nuevos, se requiere de planes estratégicos que promuevan apoyo técnico y financiero para aquellos emprendimientos establecidos, especialmente en los servicios de puesta en marcha y aceleración.
- La focalización del instrumento de emprendimiento según el proceso emprendedor presenta paridad en la oferta actual para las etapas de sensibilización, identificación, formulación y puesta en marcha; por otro lado, los servicios de aceleración presentan déficit en la oferta.
- Los segmentos objetivos de emprendedores que se identificaron en el ecosistema guatemalteco en su gran mayoría son de tipo “talentosos”, se evidencia un vacío en la oferta de instrumentos disponibles a emprendedores en el exterior.

Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala - CENPROMYPE - MINECO - NEXUS 2014

### 3 Modelos mentales del ecosistema nacional

Para obtener los resultados que se detallan en este apartado, se aplicó y analizó una encuesta prospectiva a las entidades que participaron activamente en las entrevistas, veintinueve (29) en total, a partir de la cual se obtuvo información sobre las percepciones de los miembros del ecosistema en materia de emprendimiento con base en aspectos como los fenómenos con mayor incidencia y proyección sobre el ecosistema, los retos que se plantean, visión del país a 15 años, aspectos que por su importancia merecen mayor enfoque (focalización), identificación de fortalezas, barreras, debilidades y potencialidades tanto positivas como negativas y finalmente factores de éxito claves que pueden dar origen a una eficiente y eficaz “estrategia país” en cuanto al fomento del emprendimiento.

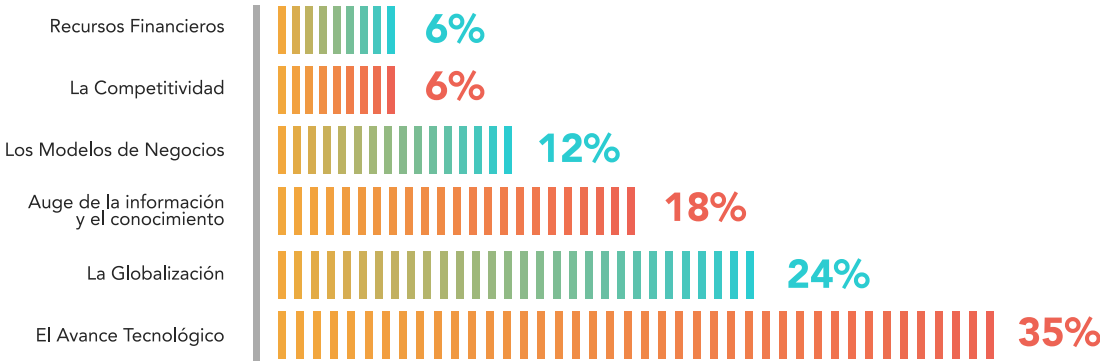
Fenómenos como el **avance tecnológico, la globalización, el auge de la información y del conocimiento, además de los modelos de negocios** entre otros factores, tienen un nivel de incidencia considerable en la proyección futura del ecosistema nacional de emprendimiento. En consecuencia, el 35% de las entidades encuestadas reconocen el avance tecnológico como un factor de incidencia directo en el éxito del ecosistema nacional.

Seguidamente se ubica la globalización con un 24%, siendo ésta entendida como una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por la eliminación de barreras transfronterizas para el intercambio de bienes, servicios, ideas, que conllevan a la difusión acelerada y generalizada de tecnología<sup>24</sup> y que trae como consecuencia el auge de la información y del conocimiento con un 18% en el ecosistema de Guatemala. Y debido a la disminución de barreras entre los países y una comunicación más directa que permite promover la transferencia de conocimientos-tecnologías, se llega al 12%. Finalmente y no menos importante se considera que es un factor fundamental en la proyección futura del ecosistema, los modelos de negocios para las pequeñas y medianas empresas de Guatemala, debido a que promueven la innovación y emprendimientos dinámicos.

24 Síntesis de la definición que proporciona el Fondo Monetario Internacional (FMI)

Consecutivamente, el ecosistema manifiesta la importancia de otros factores que con mayor o menor nivel de impacto deben ser tenidos en consideración, entre ellos se pueden destacar la globalización y los avances tecnológicos (**ver gráfico 4**), dentro de este contexto es importante resaltar la gran responsabilidad de las instituciones en el proceso de articulación, con el fin de aunar esfuerzos y hacer más eficientes los procesos existentes en el ecosistema.

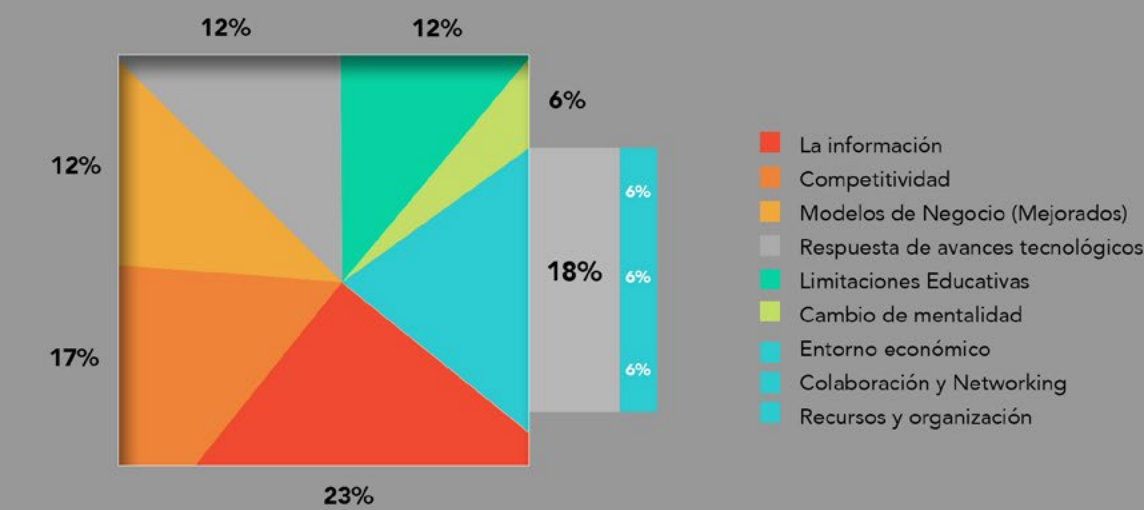
GRÁFICO 4: FACTORES QUE INCIDEN EN LA PROYECCIÓN DEL ECOSISTEMA  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala- CENPROMYPE- MINECO - NEXUS 2014.



Dentro de los retos más importantes que el ecosistema emprendedor de Guatemala tienen, hay dos que son fundamentales (**ver gráfico 5**):

- El primero, manifiesta la necesidad de ampliar los canales de información (23%) obligando a los líderes de estos procesos a mejorar los mecanismos de participación, seguimiento y divulgación de información en lo referente al emprendimiento.
- En segunda instancia se encuentra la competitividad (18%), debido a que los empresarios de pequeñas y medianas empresas buscan las maneras de optimizar procesos y darle un valor agregado a sus productos y servicios para ser diferenciados en los mercados.
- Otros retos presentes son, la mejora de los modelos de negocio, disminuir las limitaciones educativas con el objetivo de institucionalizar la educación como base del emprendimiento, y dar respuesta a los avances tecnológicos, teniendo conocimiento y manejo de las redes, plataformas, páginas web, dando soluciones a problemas reales con el uso de las tecnologías de información, aunado a esto el cambio de mentalidad, es decir buscar originar una idea hacia el emprendimiento, ampliar redes y fomentar la colaboración entre instituciones, gobierno y empresas, estos retos están enfocados a generar un ecosistema de emprendimiento exitoso.

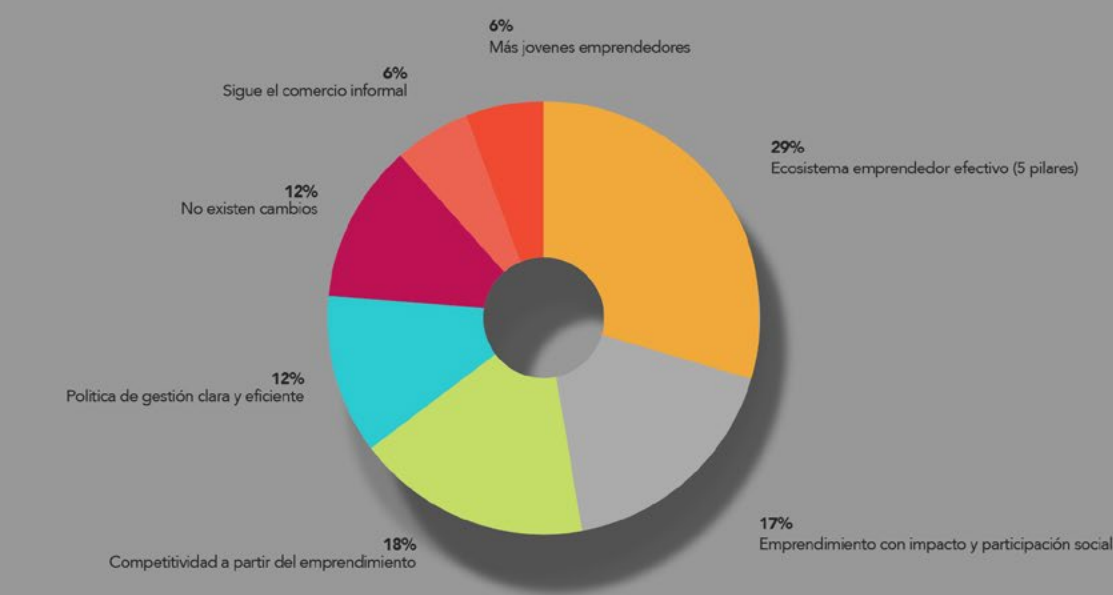
GRÁFICO 5: RETOS PRESENTES EN EL ECOSISTEMA  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala - CENPROMYPE- NEXUS 2014.



Dentro de los miembros del ecosistema el 29% (ver gráfico 6) imaginan un ecosistema efectivo articulado dentro los 5 ejes (Mentalidad y Cultura, Industria de Soporte, Financiamiento, Articulación Institucional, y Sistema Educativo), generando negocios competitivos e innovadores, y un emprendimiento con impacto y participación social para resolver desafíos globales.

Otros miembros del ecosistema (12%) visualizan una política de gestión clara y eficiente que promueva el emprendimiento, sin embargo, no conciben cambio alguno en lo que a comercio informal respecta, pues coinciden en que éste continuará, por lo que es importante unificar esfuerzos para generar un ecosistema emprendedor, articulado y apoyado en los pilares o ejes fundamentales del emprendimiento.

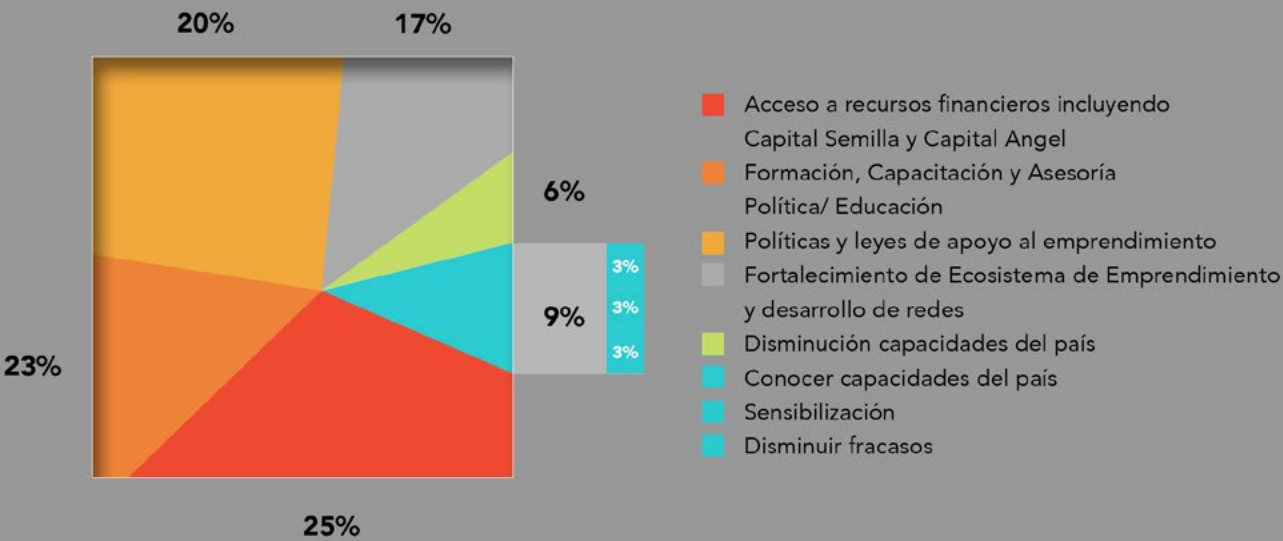
GRÁFICO 6: VISIÓN DEL EMPRENDIMIENTO A CINCO AÑOS  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala - CENPROMYPE- MINECO - NEXUS 2014.



Una vez identificados estos elementos, es importante evaluar aquellos aspectos en los que las instituciones deberán focalizar sus esfuerzos en materia de emprendimiento. Los representantes institucionales encuestados coincidieron (ver gráfico 7) en la necesidad de dirigir todos sus esfuerzos en financiamiento (25%), es decir acceso a recursos financieros, capital semilla, ángeles inversores, créditos blandos, préstamos flexibles, entre otros.

En educación el porcentaje ascendió a un 23% y los esfuerzos se deberán enfocar en capacitación, asesoría, orientación, formación y sensibilización.

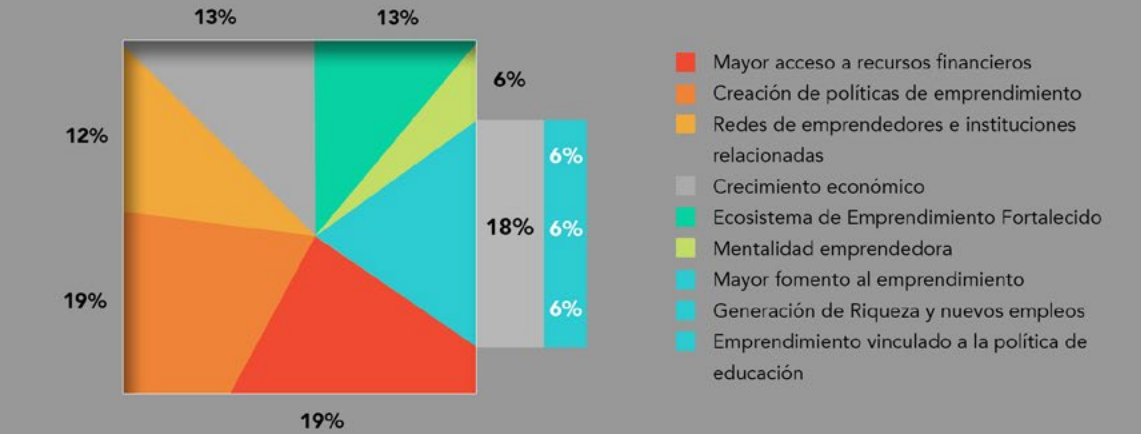
GRÁFICO 7: FOCALIZACIÓN DE ESFUERZOS EN EMPRENDIMIENTO  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala - CENPROMYPE - MINECO - NEXUS 2014.



Además, se concluye que es fundamental la creación de políticas, planes estratégicos y leyes que fomenten y promuevan el emprendimiento, sumado con la articulación y cooperación de instituciones, industrias, gobiernos y el desarrollo de redes que fortalezcan el ecosistema de emprendimiento, enfocándose, consecutivamente, en eliminar barreras como la tramitación en todo el proceso de la cadena de emprendimiento.

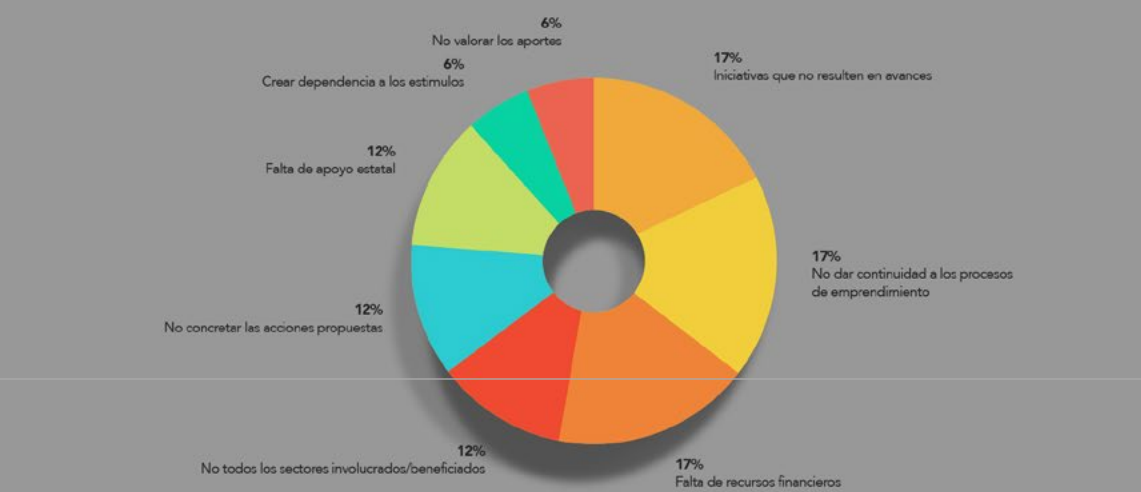
A nivel general (ver gráfico 8), se considera como factores fundamentales para consolidar un ecosistema emprendedor con el fin de que se convierta en sólido y permanente, poner a disposición de las iniciativas emprendedoras recursos financieros (19%) para iniciar la operación de sus negocios, otro 19% asegura que contar con un marco político y normativo fortalecido para los emprendedores abonará al establecimiento de un ecosistema robusto, además identifican como necesario que la POLÍTICA NACIONAL “GUATEMALA EMPRENDE” esté vinculada directamente con la educación, fortaleciendo la relación Gobierno-Empresa-Academia (12%) y las redes de emprendedores, es decir, fomentar un ecosistema emprendedor (13%).

GRÁFICA 8: LO MEJOR QUE PUEDE SUCEDERLE AL PAÍS EN TEMAS DE EMPRENDIMIENTO  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala - CENPROMYPE - MINECO - NEXUS 2014.



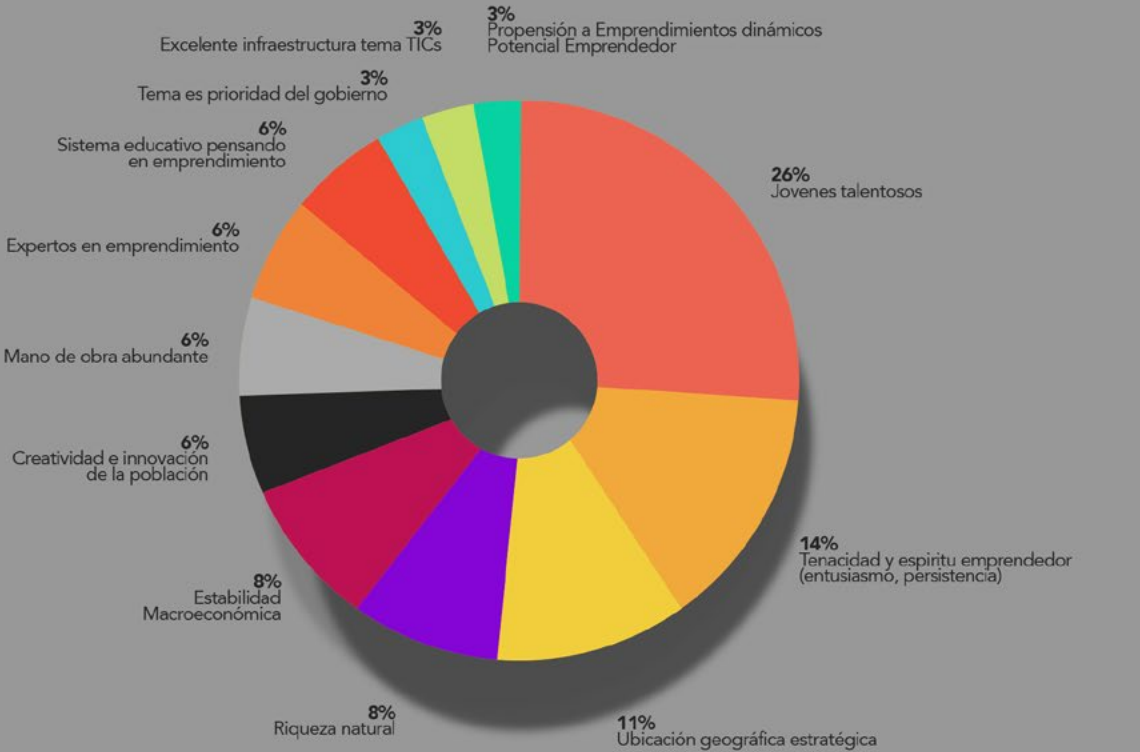
Asimismo, se ha identificado que lo peor (ver gráfico 9) que puede enfrentar el país al promover y fomentar el emprendimiento (considerando como factores negativos los que se señalan) es: (i) Iniciativas que no resulten en avances (ii) No dar continuidad a los procesos de emprendimiento (iii) Falta de recursos financieros, (iv) No todos los sectores se vean involucrados/beneficiados (v) No concretar acciones propuestas (vi) Otros (falta de apoyo estatal, crear dependencia a los estímulos y no valorar los aportes).

GRÁFICO 9: LO PEOR QUE PUEDE SUCEDERLE AL PAÍS EN TEMAS DE EMPRENDIMIENTO  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala - CENPROMYPE- NEXUS 2014.



Es importante también destacar, el conjunto de fortalezas del país (ver gráfico 10), con el objetivo de conocer cuáles son las estrategias más adecuadas para contrarrestar los escenarios pesimistas a los cuales el ecosistema podría verse sometido.

GRÁFICO 10: FORTALEZAS DEL PAÍS CON RELACIÓN AL EMPRENDIMIENTO  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala - CENPROMYPE - MINECO - NEXUS 2014.



En primer lugar, los guatemaltecos consideran una fortaleza del país a los jóvenes talentosos (26%), ya que son poseedores de un espíritu emprendedor y un alto nivel de entusiasmo y pertinencia.

Consecuentemente se consideran factores de incidencia positiva para el ecosistema, la tenacidad y el espíritu emprendedor (14%) de los ciudadanos guatemaltecos. Además, se concluye que la ubicación geográfica del país es estratégica y de vital importancia (11%), ya que por su gran variedad climática y de recursos naturales es propicia para la creación de bienes y servicios innovadores, además de ser favorable para explorar diversos sectores económicos y, por ende, nuevas actividades dinámicas para los emprendedores.

Otras fortalezas del país son las políticas del gobierno que han venido manteniendo una estabilidad macroeconómica y si se prioriza al emprendimiento se podrán promover empresas con potencial de crecimiento, fomentando la creatividad e innovación de la población.

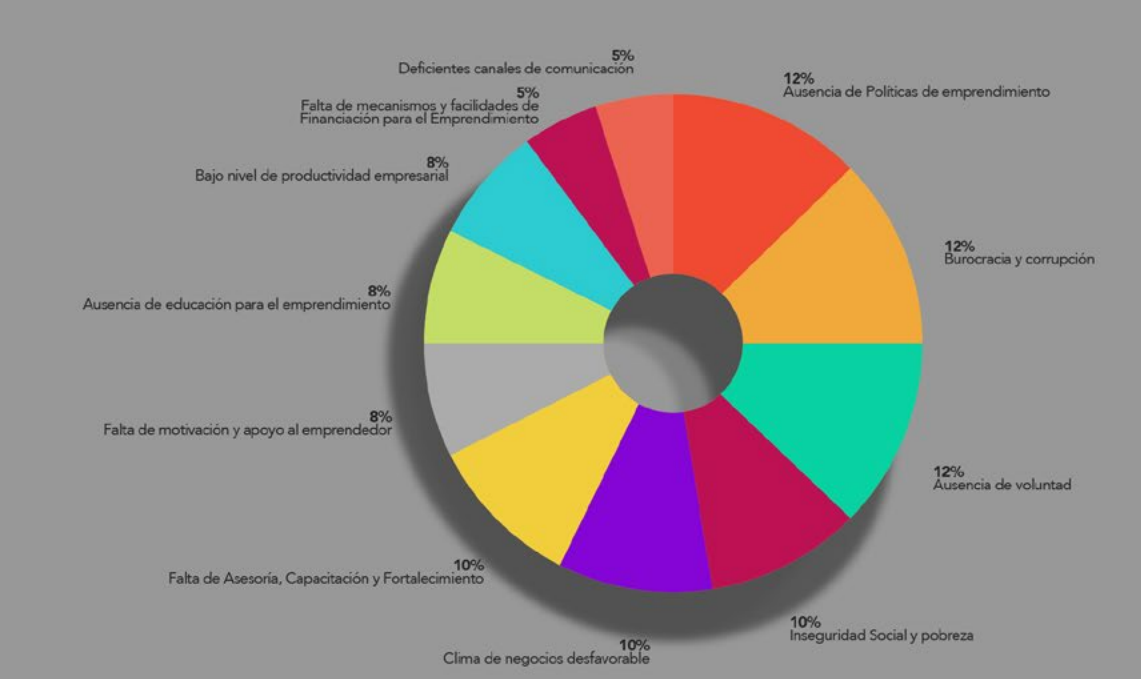
Las debilidades (**ver gráfico 11**) que manifiesta el ecosistema en general está relacionada con la ausencia de políticas, leyes y planes estratégicos de emprendimiento (13%), las barreras como los trámites, papeleos y corrupción (13%) son otras de las debilidades que se deben enfrentar para el fomento de nuevos emprendimiento y fortalecer los ya existentes.

Además, el miedo al fracaso, sumado a la inseguridad social y la pobreza (10%) se encuentran como barreras ya que no solo no se pueden financiar ideas emprendedoras o por lo menos intentar desarrollar un modelo de negocio, sino que también la pobreza y la inseguridad no permiten la generación de ideas empresariales que puedan ser rentables y sostenibles a lo largo del tiempo, motivo por el cual la tasa de mortalidad de los emprendimientos aumenta.

Otro factor que se debe tomar en cuenta es el fortalecimiento de la asesoría y capacitación para todos los tipos de emprendedores (10%), así como articular el ecosistema, en búsqueda de aunar esfuerzos dentro del ecosistema del emprendimiento para contrarrestar y dar soluciones a las barreras que desestiman el emprendimiento.

Algo muy importante que se debe considerar como oportunidad de mejora, son el seguimiento y la continuidad de los planes de trabajo, programas y/o proyectos institucionales que se han ejecutado con buenos niveles de resultado hasta el día de hoy, ya que la mala costumbre que existe en Guatemala, tanto en el ámbito público como en el privado, es lo que coloquialmente se conoce como “borrón y cuenta nueva” y esto se debe principalmente a dos motivos: (i) por egos institucionales o personales ya que no se pudo ser el protagonista de los proyectos o (ii) por la alta rotación del personal con la suficiente experiencia y conocimiento al frente de dichos programas (especialmente en el sector público), esto mismo hace que se retroceda en lugar de generar un círculo virtuoso de mejora continua, a lo que los miembros del ecosistema denominan ausencia de voluntad.

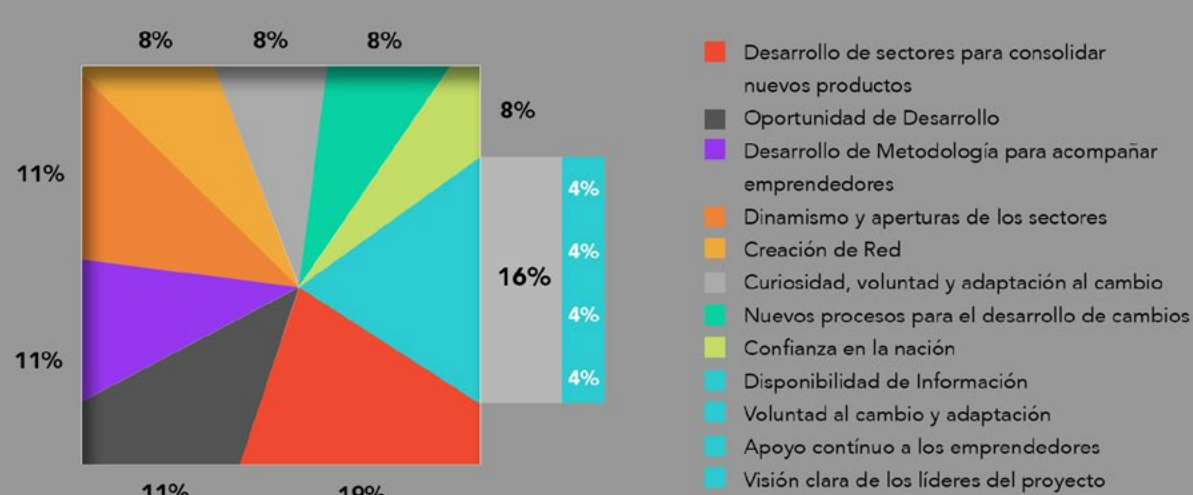
GRÁFICO 11: DEBILIDADES DEL PAÍS CON RELACIÓN AL EMPRENDIMIENTO  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala - CENPROMYPE - MINECO - NEXUS 2014.



Ahora bien, con relación a lo que más énfasis (**ver gráfico 12**) dan los miembros del ecosistema al estar inmersos en el tema del emprendimiento, es la gran cantidad de oportunidades de desarrollo de nuevos mercados y la participación en nuevos sectores (23%), generando así la consolidación de nuevos productos o servicios y por ende generando facilidades para innovar y crear ideas (19%).

Otros aspectos favorables de participar en el proceso de fomento emprendedor son el desarrollo y la implementación de metodologías que crean capacidades empresariales para acompañar a los emprendedores (12%), la creación de redes y comunicación directa entre los emprendedores es lo que facilita un ambiente propenso para la creatividad, compartir ideas, y promover el emprendimiento desde la cotidianidad de una forma amena y estimulante.

GRÁFICO 12: LO QUE MÁS LES GUSTA DE TRABAJAR EN EMPRENDIMIENTO A LOS ACTORES DEL ECOSISTEMA  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala - CENPROMYPE- MINECO - NEXUS 2014.

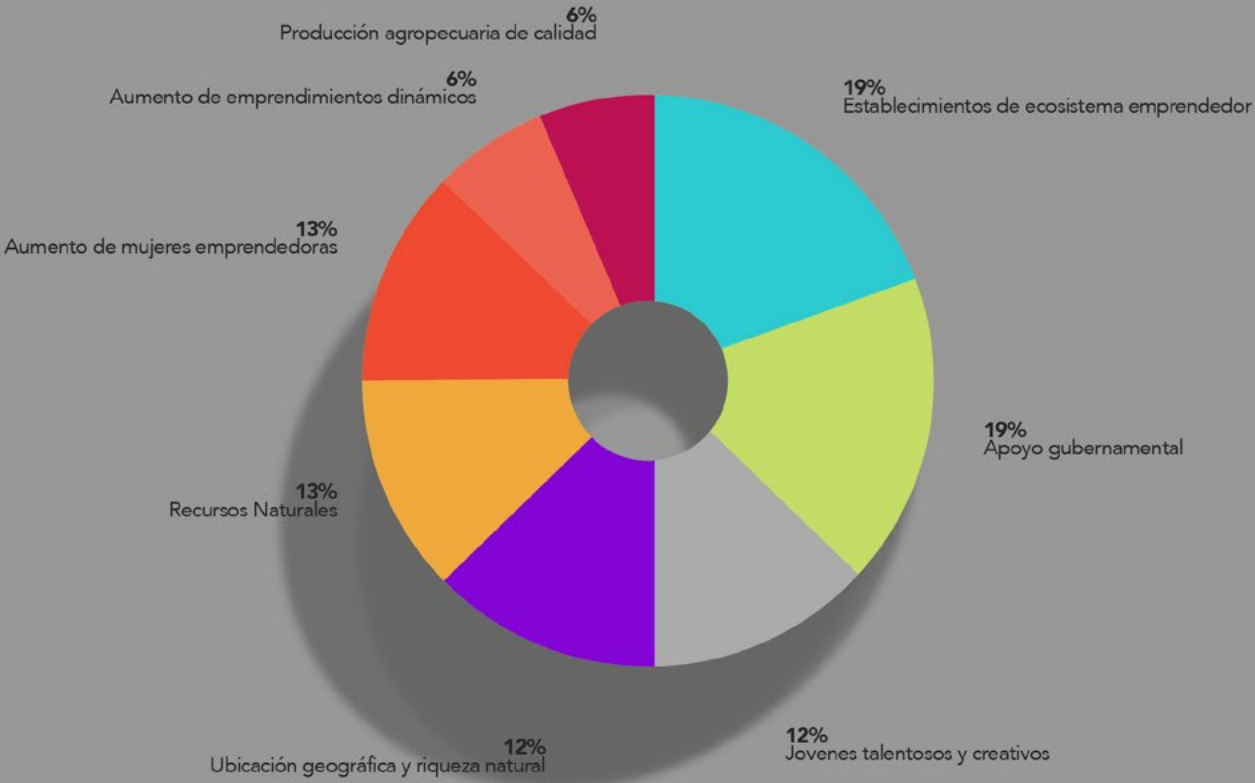


Dentro de las potencialidades positivas que se encontraron en el ecosistema se destaca la capacidad del establecimiento de un ecosistema emprendedor (19%), lo que lo convierte en un factor primordial para que el espíritu empresarial, el desarrollo de ideas creativas y la cadena de emprendimiento se vean fortalecidos. Con un mismo porcentaje se encuentra el apoyo gubernamental con servicios de desarrollo empresarial (SDE) y desarrollando programas de financiamiento especializado en el fomento emprendedor.



Otras potencialidades positivas (ver gráfico 13) son los jóvenes talentosos y creativos (12%), que permiten el desarrollo de ideas innovadoras con su espíritu empresarial, la ubicación geográfica del país (12%) que brinda oportunidades para el desarrollo de nuevos sectores económicos e insumos para la creación de productos y servicios innovadores. Además, destaca la importancia de la inclusión de las mujeres emprendedoras en el ecosistema de emprendimiento como una potencialidad positiva y mejor aún si son mujeres fundadoras de empresas.

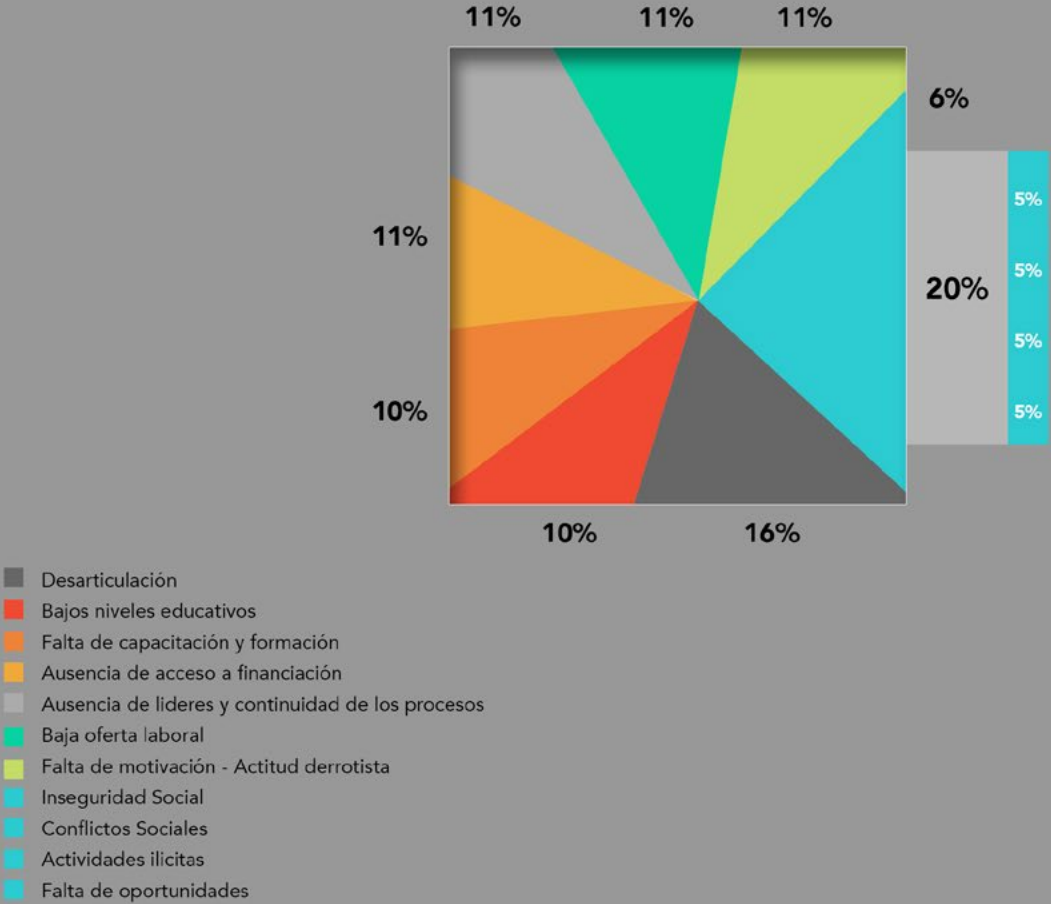
GRÁFICO 13: POTENCIALIDADES POSITIVAS PRESENTES EN EL ECOSISTEMA  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala - CENPROMYPE- MINECO - NEXUS 2014.



Las potencialidades negativas (**ver gráfico 14**) juegan un papel muy importante, debido a que son factores que se deben evidenciar con el objeto de buscar en el ecosistema potenciales soluciones. La principal preocupación de los miembros del ecosistema emprendedor radica en la falta de integración y comunicación entre las instituciones y los diversos actores (16%), lo que conlleva a la duplicidad de gastos y de funciones. Además, se identifican como áreas de mejora, la falta de continuidad a los procesos de emprendimiento y de líderes que orienten a los emprendedores<sup>25</sup> (11%), sumando a la ausencia de acceso a financiamiento para que los emprendedores puedan iniciar un negocio o para hacerlo crecer (11%).

Otras potencialidades negativas son la falta de capacitación y formación focalizada y especializada en procesos específicos (10%), los bajos niveles educativos en lo referente a la estimulación hacia el emprendimiento y la falta de motivación por la carencia de oportunidades en la creación de empresa ya sea por una actitud derrotista o por miedo al fracaso.

GRÁFICO 14: POTENCIALIDADES NEGATIVAS PRESENTES EN EL ECOSISTEMA  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala- CENPROMYPE- MINECO - NEXUS 2014.



25 Ver página número 38, primer párrafo de este mismo documento.



## V. Factores clave para llevar a cabo de manera exitosa **LA POLÍTICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO "GUATEMALA EMPRENDE"**

Según la muestra encuestada del Ecosistema de Emprendimiento en Guatemala, los factores claves para llevar a cabo de manera exitosa la política "GUATEMALA EMPRENDE" son los siguientes:

- Fortalecimiento de la cadena de emprendimiento (sensibilización, identificación, formulación, puesta en marcha y aceleración) definiendo las ventajas competitivas de Guatemala como su ubicación estratégica, los jóvenes emprendedores, la tenacidad y disposición hacia el emprendimiento, partiendo de las instituciones de apoyo existentes en el ecosistema como incubadoras, aceleradoras, entidades de capacitación de personal, inteligencia de mercados, asesores y/o consultores en emprendimiento, refiriéndonos específicamente a fortalecer la industria de soporte para fomentar eficientemente el espíritu emprendedor y el ecosistema de emprendimiento en la población guatemalteca.
- Garantía de la existencia de esquemas de financiamiento en las diversas etapas de desarrollo de las nuevas empresas de la mano con el sector privado. Facilitando la creación de sinergias entre las organizaciones que apoyan el emprendimiento, de manera que se ofrezcan simultáneamente múltiples ofertas de financiamiento, con los servicios de asesoría y desarrollo de capacidades como acompañamiento, siendo esto último la clave para un buen desarrollo del proceso empresarial.

- Fortalecimiento del marco tributario y financiero, mayor acceso a créditos blandos o flexibles, capitales semillas, ángeles inversionistas, capitales de riesgo; además de promover mecanismos de garantías e incentivos tributarios para facilitar la creación y formalización de empresas en etapas tempranas (impuestos progresivos).
- Fortalecimiento de la comunicación entre actores del ecosistema de emprendimiento, por medio de una articulación transversal. Ejemplo de ello podría ser una plataforma digital, donde se conectan ideas, puntos de vista y grupos comunes.
- Promoción de la mentalidad y cultura hacia el emprendimiento por medio de casos empresariales exitosos, y la realización de benchmarking para identificar las buenas prácticas y los referentes internacionales con elementos novedosos que fortalecen el espíritu empresarial y que sirven de guía para la elaboración y aplicación de estrategias y proyectos.
- Incorporación y fortalecimiento dentro de los programas de estudio de los diferentes niveles y modalidades educativas (pre-primaria, primaria, básicos, diversificado, técnica, universitaria) los contenidos relacionados con el fomento de la cultura emprendedora.

1 Cuadro resumen Visión Prospectiva en Guatemala

La siguiente infografía presenta el resumen de la Visión Prospectiva en Guatemala del ecosistema emprendedor, en ella se destaca que el factor con mayor incidencia es el avance tecnológico.

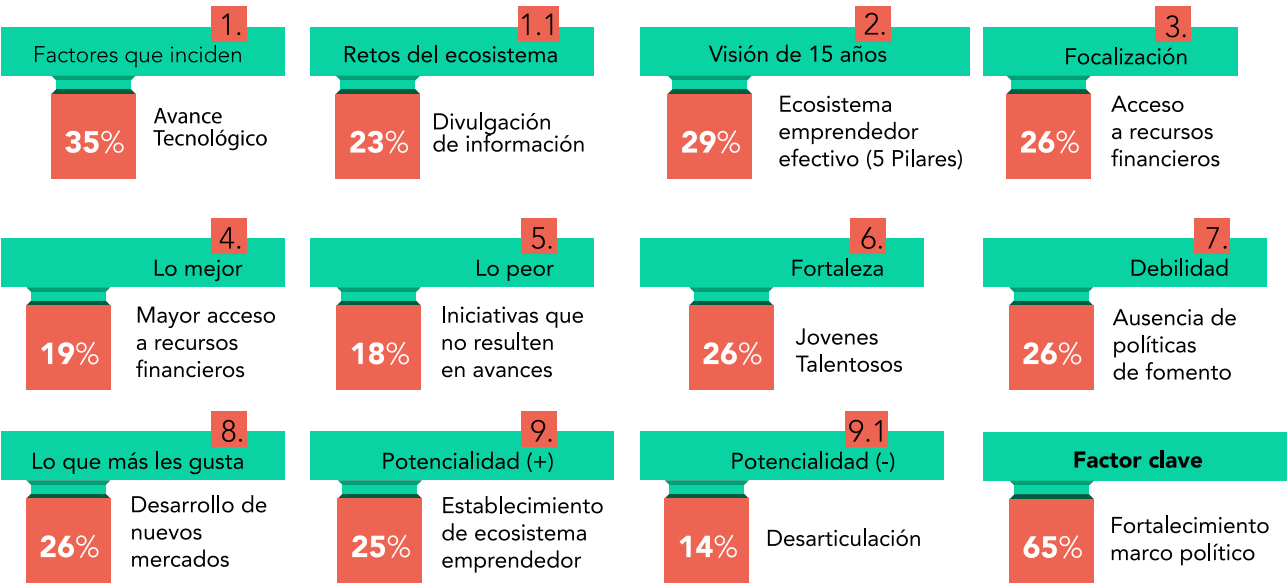
El reto consiste en la divulgación de la información para que toda la población sea conocedora de la cadena de emprendimiento. A 15 años se visualiza un país con un ecosistema emprendedor efectivo fortalecido en los cinco (5) ejes del emprendimiento; focalizado en aspectos relacionados al acceso a recursos financieros para la población.

Lo mejor en materia de emprendimiento que se espera que suceda en Guatemala, es tener un mayor acceso a recursos financieros y, lo peor es que las iniciativas y proyectos para el emprendimiento no avancen.

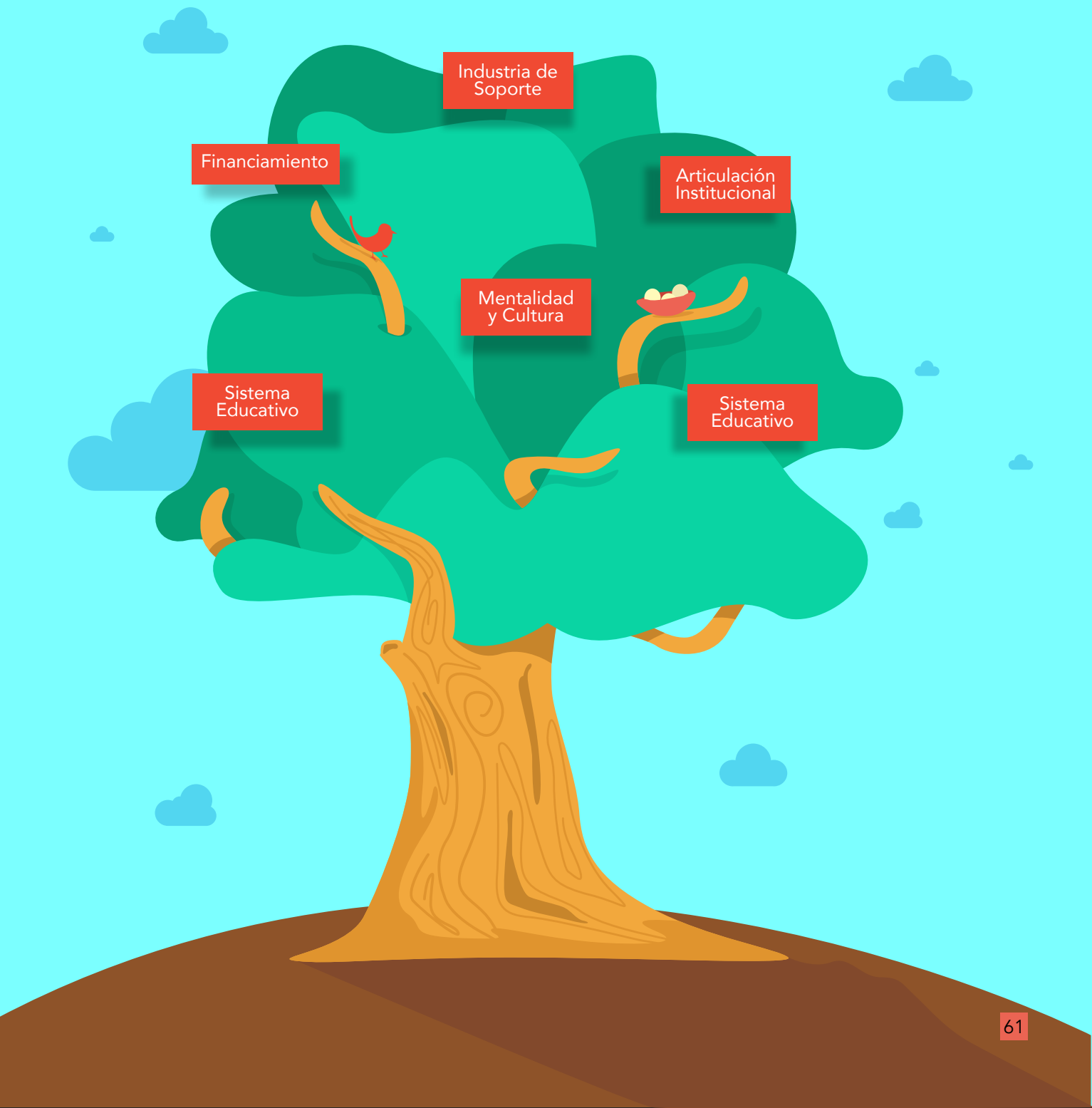
La fortaleza del ecosistema emprendedor actual son los jóvenes talentosos y la debilidad se encuentran en la ausencia de políticas, planes y estrategias de fomento.

Los actores manifestaron que lo que más les agrada de trabajar en emprendimiento es incursionar en nuevos mercados, conocer y participar en diferentes sectores económicos. Las potencialidades se dividen en positivas y negativas, las primeras hacen alusión a la disposición y participación por parte de los actores en el establecimiento de un ecosistema emprendedor, las segundas a la falta de articulación por parte de las distintas entidades que trabajan en pro del emprendimiento. Finalmente, el factor clave de la visión prospectiva del país es el fortalecimiento del marco político lo que le permitirá una solidez en cuanto al fomento del emprendimiento y por ende generará las condiciones para la creación de nuevas ideas y su posterior ejecución de manera que sean exitosas y rentables.

ILUSTRACIÓN 3: VISIÓN PROSPECTIVA DE GUATEMALA



Árbol de Problemas en Guatemala



## 2 Árbol de Problemas en Guatemala

El árbol de problemas<sup>26</sup> es una herramienta importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan causas, efectos y en general las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

Para el caso guatemalteco, el problema central identificado por los actores del ecosistema emprendedor, fue a través de una serie de talleres de construcción colectiva:

***“Baja capacidad de respuesta y debilidad institucional en el ecosistema de emprendimiento en la industria de soporte, instrumentos financieros, articulación institucional, mentalidad y cultura, así como en el sistema educativo”.***

Tomando como base los cinco (05) ejes, se trabajó en la priorización de dos (02) problemas estructurales del país por cada uno de ellos. A continuación se enuncia el eje con su respectiva causa directa y sus efectos directos e indirectos:

### i. Industria de Soporte

#### Causa Directa: Deficiente Industria de Soporte al Emprendimiento

- **Deficientes capacidades institucionales para el acompañamiento especializado de emprendimientos innovadores:** Las instituciones de apoyo carecen de herramientas tecnológicas para prestar servicios innovadores de apoyo técnico a los emprendedores, así como metodologías y nuevos modelos demostrados que eleven la probabilidad de éxito de las nuevas empresas. Esto como consecuencia podría detonar en insuficiente apoyo y acompañamiento a emprendimientos e innovaciones, evitando que estos emprendimientos impacten positivamente el ecosistema. Disminuyendo, a su vez, el fortalecimiento de las entidades que apoyan y orientan el emprendimiento.

- **Baja oferta de programas enfocados en brindar apoyo técnico al emprendedor:** El país carece de programas de apoyo, orientación, asistencia y seguimiento especializado a las empresas en todas las etapas y procesos de la cadena de fomento emprendedor. Esto como efecto podría desestimar la creación de empresas y por ende elevar el índice de mortandad empresarial en el país debido a la falta de acompañamiento en el proceso de puesta en marcha de las empresas.

### ii. Financiamiento

#### Causa Directa: Déficit en la oferta de instrumentos de financiamiento a emprendimientos

- **Déficit en la oferta en vehículos financieros para el apoyo a emprendimientos en etapa temprana:** Existe una deficiente oferta de mecanismos para financiar a los emprendedores en etapas tempranas, especialmente en lo relacionado con capital pre-semilla, semilla, capital de riesgo, redes de ángeles inversionistas y fondos de capital privado. Esto, como consecuencia, desestimula la creación de empresas, y por ende un bajo impulso en el crecimiento de la economía local, nacional y por ende en la sostenibilidad social. Hoy en día en Guatemala se comercializan, y cada vez en mayor cantidad, productos financieros dirigidos al consumo y no aquellos focalizados en el fomento de la productividad.

- **Marco normativo tributario insuficiente para promover la creación de empresas y brindar apoyo a la persona emprendedora.** Inexistencia de un marco tributario específico que estimule la creación de emprendimientos dinámicos e innovadores y empresas de alto impacto que generen un crecimiento económico de la nación.

<sup>26</sup> Técnica participativa que ayuda definir problemas, causas y efectos de manera organizada, generando un modelo de relaciones causales en torno a un obstáculo. Tomado de la página web de la Universidad Nacional de Colombia, el 21 de octubre de 2013 consultado en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arbol.htm>



### iii. Articulación Institucional

**Causa Directa: Desarticulación de instituciones públicas y privadas de apoyo al emprendimiento**

- **Limitado acceso de las personas emprendedoras a información y comunicación de los instrumentos disponibles en el ecosistema nacional de apoyo al emprendimiento:** Guatemala carece de plataformas de comunicación que conecten a personas emprendedoras, gobiernos e instituciones, lo que genera bajos niveles de acción colectiva<sup>27</sup>, debido a la falta de comunicación para la designación de tareas enfocadas a segmentos emprendedores, e indirectamente una duplicidad de esfuerzos por parte de las instituciones del ecosistema, debido a que la mayoría se encarga de hacer la misma tarea.

- **Déficit de mecanismos que apoyen la articulación del ecosistema nacional de emprendimiento e innovación.** No existe cooperación formal entre las instituciones públicas y privadas que promuevan el diseño de buenas prácticas en temas de emprendimiento debido a los distintos egos institucionales que impiden enfocarse en la persona emprendedora, por consecuencia genera bajos niveles de acción colectiva por la falta de comunicación interinstitucional e indirectamente bajos niveles de colaboración entre instituciones públicas y privadas de apoyo al emprendimiento. Muchas veces se olvida que lo importante en relación al emprendimiento no es el tema en sí mismo, sino la **persona emprendedora**, quien es realmente la que se debe colocar **“al centro, al frente y alrededor”** de todo el accionar del ecosistema.



### iv. Mentalidad y Cultura

**Causa Directa: Baja cultura de emprendimiento e innovación en los ciudadanos y en las instituciones públicas y privadas.**

- **Insuficientes procesos de promoción al emprendimiento y la innovación en el contexto nacional:** Ausencia de espacios que promocionen el emprendimiento como modelo de desarrollo, por ejemplo: premios, campamentos, día nacional de emprendimiento, premio al emprendedor del año, ferias de innovación y tecnológicas; esto como consecuencia puede derivar en un bajo posicionamiento del emprendimiento en la cotidianidad de las personas y desestimar la necesidad de crear empresa, e indirectamente un escaso número de población informada y motivada alrededor del emprendimiento.



- **Insuficientes instrumentos de información y promoción de los emprendimientos innovadores que fomenten su posicionamiento.** Pocos espacios radiales, televisivos, digitales y periodísticos que promuevan la mentalidad y cultura del emprendimiento, esto puede tener como consecuencia un bajo posicionamiento del emprendimiento en la vida de las personas y por consecuencia, un desconocimiento del proceso que le tomó a la persona emprendedora para materializar sus iniciativas empresariales y convertirlas en historias de éxito que inspiren a los guatemaltecos a crear sus propias empresas. En Guatemala se ha concentrado el posicionamiento de la búsqueda de un empleo, lo que definitivamente no es del todo malo, pero se ha olvidado posicionar lo que realmente crea nuevos empleos y es el fomento del emprendimiento.



### v. Sistema Educativo

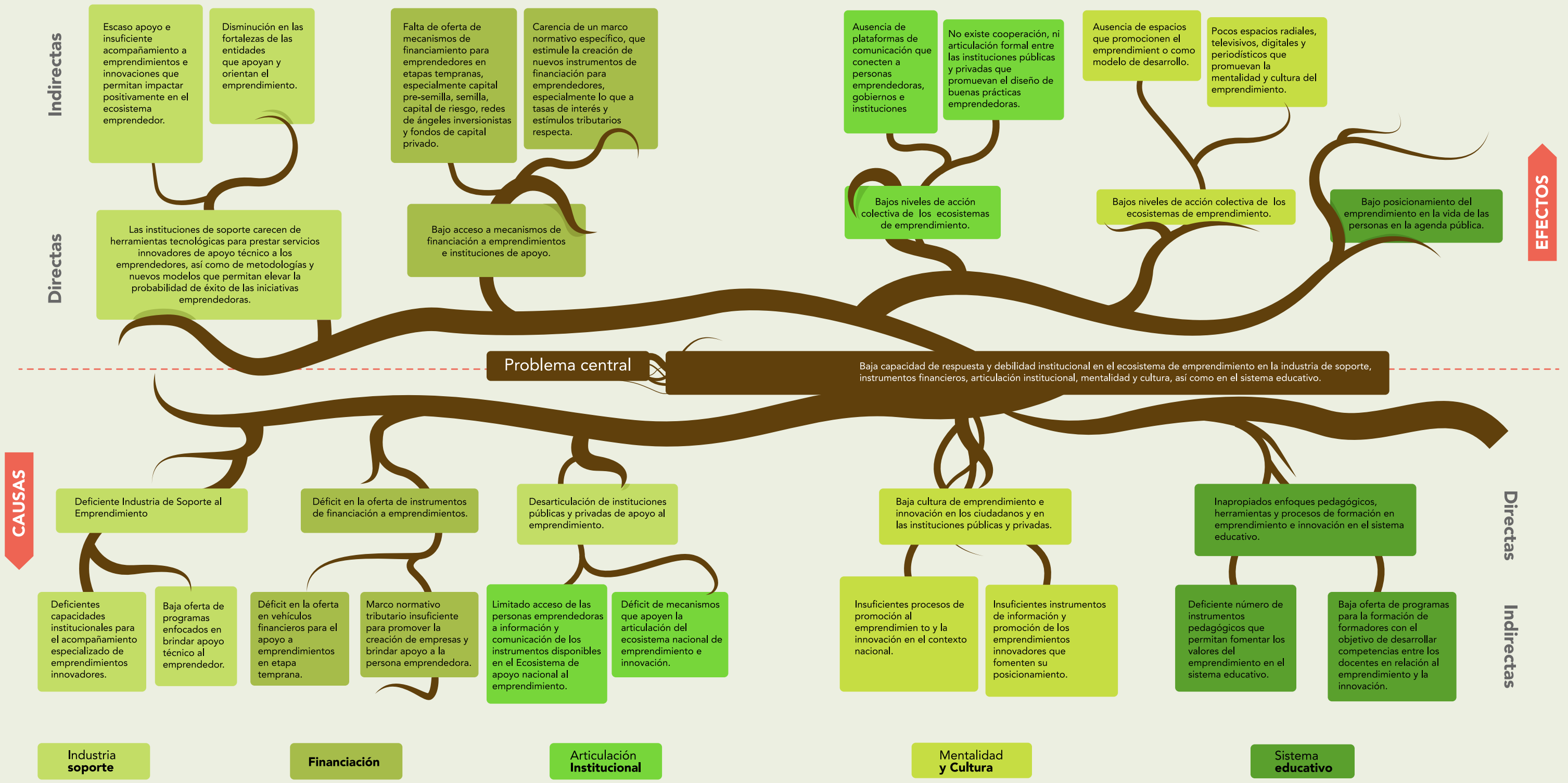
**Causa Directa: Inapropiados enfoques pedagógicos, herramientas y procesos de formación en emprendimiento e innovación en el sistema educativo.**

- **Deficiente número de instrumentos pedagógicos que permitan fomentar los valores del emprendimiento en el sistema educativo:** Ausencia de vehículos que promuevan los valores que conlleva el emprender como estilo de vida y opción de carrera a futuro, por ejemplo: programas, talleres, seminarios, conferencias, charlas, herramientas tecnológicas y/o contenidos digitales que promuevan el emprendimiento para todos los niveles educativos, esto como consecuencia puede generar una baja formación en valores emprendedores en el sistema educativo por falta de modelos que promuevan el espíritu empresarial e innovación, pudiendo derivar en un bajo nivel de competencias emprendedoras en la comunidad académica en general. Y en el caso de aquellas herramientas existentes, éstas se encuentran desfasadas o bien, ya no acordes con la realidad actual tanto en el contexto nacional como internacional.

- **Baja oferta de programas para la formación de formadores con el objetivo de desarrollar competencias entre los docentes en relación al emprendimiento y la innovación.** Poca o nula formación en temas de emprendimiento e innovación por parte de los docentes por lo que impide el desarrollo de competencias entre los estudiantes y esto a su vez no permite que la comunidad estudiantil vea en el emprendimiento un estilo de vida y opción de carrera ni tampoco en los propios docentes.



<sup>27</sup> Según Mancur Olson, es aquella acción por la cual la búsqueda de objetivos se lleva a cabo por más de una persona. Es un término que tiene formulaciones y teorías en muchas áreas de las ciencias sociales.





## VI. EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

Ante la problemática del desempleo y la búsqueda de nuevas instancias de impulso empresarial, ha nacido una nueva oportunidad de desarrollo económico, y es aquí en donde el emprendimiento ha cobrado mayor relevancia e importancia para nuestro país y para la región.

Durante algún tiempo el desarrollo económico a nivel mundial estuvo relacionado con las grandes organizaciones, tendencia que comenzó a disminuir en las últimas décadas pero que ahora beneficia a la actividad emprendedora, pues el peso de la economía ya no recae sobre las grandes corporaciones y el sistema se ha vuelto más dinámico ya que la economía en la actualidad se dirige hacia un sistema de múltiples fuerzas interrelacionadas. **Los países desarrollados y aquellos que están en vías de desarrollo le apuestan al emprendimiento como una alternativa a la falta de empleo y a la necesidad de generación de riqueza en la población.**

Ahora, un individuo tiene la posibilidad de elegir y acceder a la información, el poder del mercado se está trasladando al consumidor y aunado a esto, la combinación de mercados y los adelantos tecnológicos han cambiado las realidades empresariales. La competencia se ha vuelto más estratégica y de rápidas decisiones, las alianzas se han incrementado, y el concepto de globalización ha evolucionado, ahora ya se habla de una intensificación en la competencia así como la aparición de nuevas formas de cooperación e integración de nuevos agentes económicos, todo esto permite, al mismo tiempo, encontrar ideas de negocios por todas partes.

El emprendimiento se define como “la manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza, para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno, o para satisfacer las necesidades de ingresos personales generando valor a la economía y a la sociedad”, todo emprendimiento tiene como característica principal la incertidumbre, y como fin primordial la innovación.

La definición anterior se puede complementar con los siguientes conceptos relacionados con la actividad emprendedora:

- “La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente.<sup>28</sup>”
- “La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si ésta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si ésta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (Kundel, 1991).
- “Emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad” (Stevenson 1983, 1985, 1990, 2000).

- Uno de los autores más importantes en el tema de emprendimiento, define al emprendedor “como aquel empresario que es innovador (y al entrepreneurship -emprendimiento- como el empresariado innovador) además dice que un emprendedor aparte de ser creador de una empresa, busca continuamente la oportunidad de crear nueva riqueza, él considera imprescindible que el empresario innove para encuadrarlo como emprendedor.” (Peter Druker, 1985).<sup>29</sup>

De acuerdo con lo indicado anteriormente y con base a la Estrategia Regional SICA EMPRENDE, Guatemala inició en febrero del 2013, con el proceso de diagnóstico del estado del emprendimiento en el país, la consolidación del ecosistema nacional de emprendimiento además de la elaboración de una Estrategia Nacional de Emprendimiento, con el fin de construir la **Política Nacional de Emprendimiento GUATEMALA EMPRENDE**; proceso liderado por el Ministerio de Economía de Guatemala.

Además se contó con el apoyo técnico y financiero de la Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia (APC- Colombia), del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y de la empresa consultora colombiana Nexus<sup>30</sup>.

Para el diseño de la **POLÍTICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO “GUATEMALA EMPRENDE”** se realizó un diagnóstico (ver apartado *DIAGNÓSTICO DEL ECOSISTEMA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO*) a través de una ficha de emprendimiento, a partir de la cual se pudo mapear el Ecosistema Emprendedor del país, obteniendo una radiografía que a su vez brindó información valiosa sobre las percepciones de los distintos miembros del ecosistema en materia de emprendimiento.

La herramienta utilizada para este mapeo fue un cuestionario compuesto por 12 preguntas abiertas y 11 cerradas, que permitieron identificar las instituciones y actores que componen el ecosistema. Se analizó la cobertura, naturaleza y focalización de los instrumentos técnicos y financieros, identificando los tipos de emprendimiento, logros alcanzados, así como el segmento objetivo de emprendedores.

El período de recuperación de estos instrumentos fue de abril a diciembre del 2013. La metodología de recolección de información fue entrevista profunda, se hicieron un total de 29 entrevistas con igual número de entidades, y se consideraron 36 instrumentos de fomento emprendedor.

Es importante hacer constar que entre el momento de la recolección de la información y el lanzamiento de la presente Política Nacional de Emprendimiento, han surgido nuevas entidades que apoyan de múltiples maneras al emprendedor y sus diferentes etapas debido a que el tema está adquiriendo cada vez mayor relevancia.

La **POLÍTICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO “GUATEMALA EMPRENDE”** busca fomentar una cultura emprendedora desde un enfoque nacional, integral e interinstitucional, con el propósito de armonizar las intervenciones en el país, promover el proceso emprendedor de manera continua en todas sus etapas, renovar y ampliar la base empresarial, adaptándose a las exigencias de un contexto internacional cada vez más competitivo, pero que a su vez está lleno de oportunidades para generar riqueza que permita fomentar el desarrollo socio-económico de Guatemala.

28 <http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>

29 <http://es.scribd.com/doc/13425404/Manual-de-Emprendimiento#scribd>  
30 Empresa consultora que desarrolló y elaboró la Estrategia Regional SICA EMPRENDE.

La construcción de esta política, se justifica a partir de uno de los principales retos que a nivel regional se presentan para fomentar el emprendimiento, las claras e importantes deficiencias existentes en la generación de capacidades empresariales en los diferentes niveles del sistema educativo y la falta de cultura empresarial a nivel general, por lo que se requiere de políticas públicas particulares, que permitan incentivar la creación y crecimiento de nuevas empresas, y en específico la creación de instrumentos no crediticios que apoyen el financiamiento de iniciativas emprendedoras.

Datos estadísticos reflejan que Guatemala ubica su Actividad Emprendedora Temprana –TEA-, dentro del grupo de países con mayores niveles de actividad emprendedora a nivel mundial con una TEA del 19,3% (2013-2014). Pero las estimaciones realizadas respecto al stock de emprendimientos con potencial de crecimiento señalan que la proporción es aún muy baja, y si a esto se le agrega la ausencia de una red de apoyo que brinde los requerimientos técnicos, financieros y de mercado, se tiene como resultado un pequeño número de empresas con alto potencial competitivo.

Otros de los consensos básicos generados para la elaboración de esta política involucra las fases del proceso emprendedor, la cadena de financiamiento necesaria para soportar las iniciativas emprendedoras pero uno de los elementos primordiales sobre los que se fundamenta este documento es **el concepto y la dinámica del ecosistema emprendedor**, este último aspecto establece un rol facilitador de los gobiernos, que deben buscar articular esfuerzos con entidades a nivel nacional y/o regional, públicas y privadas, que permitan establecer redes de trabajo, que faciliten el acercamiento de múltiples servicios en beneficio de las personas emprendedoras, teniendo como meta principal la generación de un clima de negocios adecuado para que nuevas empresas nazcan, se desarrollen y se consoliden tanto a nivel nacional como internacionalmente.

La POLÍTICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO “GUATEMALA EMPRENDE” ha sido construida para un período de 15 años (2015- 2030) considerando para ello cinco ejes estratégicos que permitirán contar con un sistema idóneo que sientan las bases para el fomento integral del emprendimiento en el país, estos ejes son el resultado del diagnóstico que se realizó a nivel regional y nacional:



La presente política constituye un espacio de consenso, aunado a voluntades que han definido los focos de acción a seguir en este camino para poner en marcha iniciativas colectivas que permitan promover el emprendimiento de manera efectiva, y que como resultado en el tiempo se consoliden las habilidades empresariales de los emprendedores, con el fin de disminuir la mortandad empresarial y fortalecer el sector de las MIPYME con empresas cada día más dinámicas y competitivas.

## VII. POLÍTICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO “GUATEMALA EMPRENDE”

### 1 Principios

Principios que guían y rigen la Política Nacional de Emprendimiento “GUATEMALA EMPRENDE”:

#### GUATEMALA EMPRENDE

Respeta el Estado de Derecho y la Igualdad ante la ley.

#### GUATEMALA EMPRENDE

Respeta la función de Subsidiaridad del Estado.

#### GUATEMALA EMPRENDE

Mejora la Competitividad del país.

#### GUATEMALA EMPRENDE

Es Dinámica y tiene la capacidad de Evolucionar con el tiempo.

#### GUATEMALA EMPRENDE

Es Flexible y tiene la capacidad de Adaptarse a las diversas necesidades de las personas emprendedoras, a las diferentes características de los proyectos emprendedores (según su naturaleza o etapa evolutiva), a las nuevas tendencias en emprendimiento y a la diversidad de personas, proyectos e instituciones que componen el ecosistema.

#### GUATEMALA EMPRENDE

Busca la Accesibilidad de los servicios para todo el ecosistema y todos los tipos de emprendedores, buscando la Equidad y la Complementariedad de los actores y las acciones.

#### GUATEMALA EMPRENDE

Busca Diferenciar entre los distintos tipos de emprendedores o potenciales emprendedores, según sus distintas naturalezas, etapas evolutivas, adaptándose al contexto y necesidades de cada uno de ellos.

## 2 ROL MISIONAL

El rol de la Política Nacional GUATEMALA EMPRENDE, consiste en diseñar lineamientos y directrices que generen más y mejores oportunidades a las personas emprendedoras, asegurando una mayor productividad, calidad, competitividad y sostenibilidad económica de los emprendimientos, que refuercen la acción colectiva, así como una cultura de liderazgo e inserción en mercados globales.

## 3 SUEÑO COMPARTIDO 2030

En el 2030, Guatemala será un país propicio para la creación masiva de nuevas ideas y de su posterior ejecución, de manera que éstas sean exitosas y rentables, gracias a las condiciones favorables y de programas de apoyo al emprendedor, estimulando la innovación, creatividad, articulación de redes, competitividad y aprovechando las oportunidades tanto de los mercados nacionales como internacionales.

La realización del sueño compartido, dependerá principalmente de poner en práctica los principios establecidos para esta Política dentro del Ecosistema Nacional de Emprendimiento.

## 4 OBJETIVO GENERAL

Fomentar una cultura emprendedora que promueva una nueva forma de pensar y actuar, que contribuya al desarrollo humano, económico, social y del medio ambiente del país, facilitando la creación, el establecimiento y el fortalecimiento de emprendimientos que sean sostenibles, generadores de riqueza y por ende de empleo para los guatemaltecos en medio de condiciones favorables y un clima atractivo para inversiones tanto nacionales como internacionales.

## 5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Generar las condiciones necesarias para el fomento, fortalecimiento y establecimiento de nuevas empresas.
2. Contribuir al mejoramiento de las capacidades, habilidades y destrezas empresariales, que le permita a los emprendedores poder hacer empresa.
3. Crear condiciones favorables para los emprendedores las cuales permitan fomentar un clima atractivo para inversiones nacionales e internacionales.

## 6 ÁREAS ESTRATÉGICAS DE LA POLÍTICA

Ejes transversales

### Eje 1:

**Una Industria de Soporte relevante, accesible e inclusiva.**

Es necesario fortalecer las incubadoras, aceleradoras, cultivadoras, programas, proyectos e instituciones, así como otros instrumentos que conformen la industria de soporte para emprendedores en Guatemala, con el objetivo de que sean:

- **Relevantes:** que sobresalgan por su importancia o significancia.
- **Accesibles:** que emprendedores de todo tipo puedan tener acceso a ella.
- **Inclusivas:** que se tome en cuenta a toda condición de emprendedores (jóvenes, discapacitados, personas de la tercera edad, mujeres, hombres, personas del área rural y del área urbana, entre otros) y a todo tipo de proyectos de emprendimiento, es decir por oportunidad o necesidad o cualesquiera de las etapas del proceso emprendedor.

ILUSTRACIÓN 5: EJE 1 - INDUSTRIA DE SOPORTE



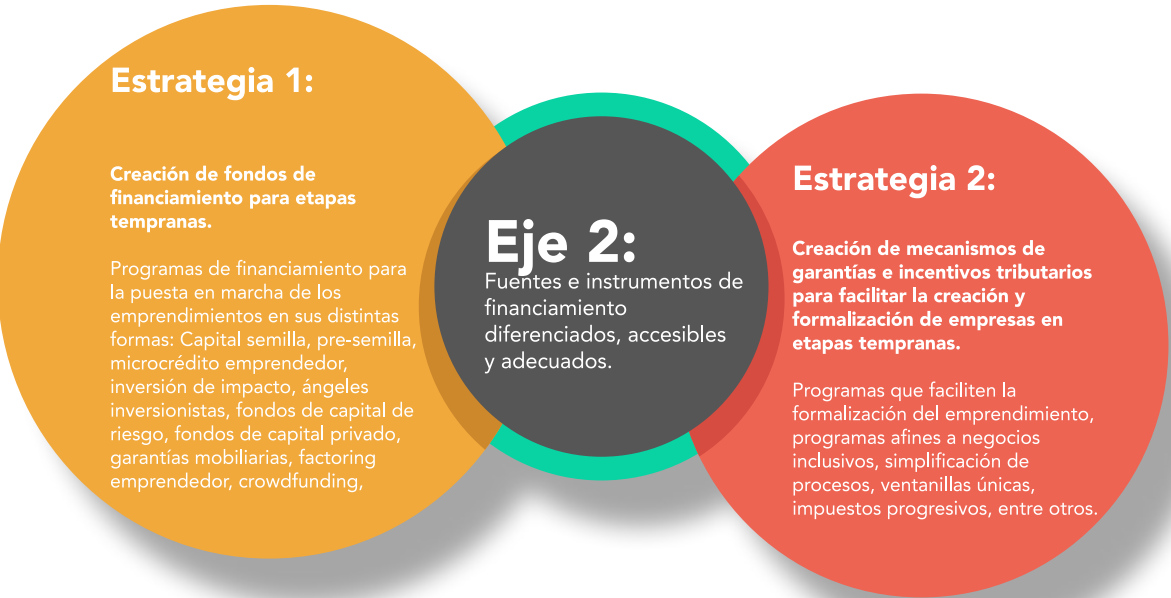
## Eje 2:

### Financiamiento -fuentes e instrumentos diferenciados, accesibles y adecuados

Se debe promover el desarrollo de nuevas fuentes e instrumentos de financiamiento que sean:

- **Diferenciados:** que entiendan la diversidad de proyectos emprendedores que existen, y que respondan a las necesidades de proyectos de distintas naturalezas (comerciales, sociales, tecnológicas, culturales, educativas, entre otros).
- **Accesibles:** que los emprendedores de todo tipo puedan tener acceso a ellos.
- **Adecuados:** apropiados, convenientes, que tengan la capacidad de acomodarse a las distintas necesidades de las personas emprendedoras y a los distintos proyectos de emprendimiento.

ILUSTRACIÓN 6: EJE 2 - FINANCIAMIENTO



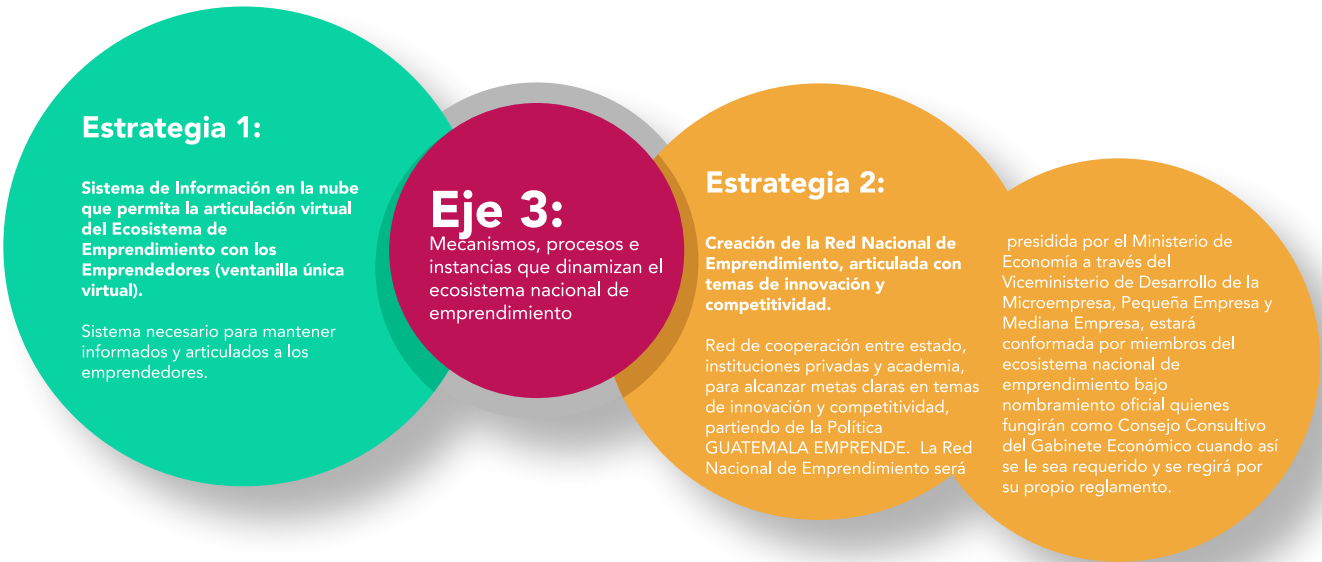
## Eje 3:

### Articulación Institucional -mecanismos, procesos e instancias que dinamizan el ecosistema nacional de emprendimiento

Promover una vinculación efectiva entre los distintos actores del ecosistema, por medio de diálogos, participación, acuerdos, alianzas, recursos compartidos, transferencia de conocimiento y otros, que faciliten el desarrollo y fortalecimiento de los emprendimientos en Guatemala con el objetivo que sean:

- **Visibles:** que la vinculación entre los distintos actores del ecosistema sea notable y que llame la atención por alguna singularidad.
- **Accesibles:** que los emprendedores de todo tipo puedan tener acceso a ella.
- **Integrales:** si bien es cierto cada institución tiene su propia composición y fines específicos, la vinculación entre los diferentes actores del ecosistema de emprendimiento puede ser complementaria entre cada institución para un mejor cumplimiento de sus objetivos.
- **Diferenciados:** que se pueda comprender que existen diversidad de proyectos emprendedores que responden a las necesidades de proyectos de distintas naturalezas (comerciales, sociales, tecnológicas, culturales, educativas, entre otros).

ILUSTRACIÓN 7: EJE 3 - ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL



# Eje 4:

## Mentalidad y Cultura -una sociedad que valora el emprendimiento

Fomentar una sociedad que valore, impulse, aplauda y reconozca a la persona emprendedora y el proceso que le tomó para materializar sus iniciativas empresariales.

ILUSTRACIÓN 8: EJE 4 – MENTALIDAD Y CULTURA



# Eje 5:

## Sistema Educativo -fomenta el emprendimiento con un enfoque innovador

Promover en el sistema educativo un enfoque práctico sobre el emprendimiento y la empresarialidad que les permita a los estudiantes experimentar, de forma rápida y con base a la experiencia, la importancia y las ventajas de generar nuevos negocios. Esto se puede llevar a cabo dentro y/o fuera de las instalaciones educativas.

ILUSTRACIÓN 9: EJE 5 – SISTEMA EDUCATIVO





7 ANÁLISIS DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas de la Política Nacional de Emprendimiento “GUATEMALA EMPRENDE” fueron realizadas por medio de espacios de diálogo, utilizando la metodología de talleres de planeación prospectiva, se priorizaron diez (10) iniciativas de fomento al emprendimiento en Guatemala como base para la construcción de la política.

Por medio del desarrollo de una matriz de motricidad-dependencia, se priorizaron las iniciativas con las cuales se definieron las estrategias que se podrán realizar en el tiempo (ver tabla 8):

TABLA 8 MATRIZ DE MOTRICIDAD-DEPENDENCIA  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala- CENPROMYPE - MINECO - NEXUS 2014.

| Corto Plazo (24 meses)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Mediano Plazo (36-48 meses)                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Largo Plazo (60 meses)                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Creación y fortalecimiento de Centros de Desarrollo de Emprendimiento e Innovación, con asesores especializados, para dar apoyo y seguimiento a los emprendedores dentro de la cadena de emprendimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Transferir modelos, metodologías y herramientas de emprendimiento para la educación temprana, básica, media, educación superior y extra escolar, formación práctica orientada a la formación de la mentalidad emprendedora de los estudiantes.                                                                            | Creación de fondos de financiamiento para etapas tempranas, (capital semilla, pre-semilla, microcrédito emprendedor, ángel inversionistas, fondos de capital de riesgo, fondos de capital privado, garantías mobiliarias, factoring emprendedor, crowdfunding, venture capital, entre otro.) |
| Crear la Red Nacional de Emprendimiento, articulada con temas de innovación y competitividad, para promover la cooperación entre estado, instituciones y academia, con el fin de alcanzar metas dadas en temas de innovación y competitividad. La Red Nacional de Emprendimiento será presidida por el Ministerio de Economía a través del Viceministerio de Desarrollo de la MYPIME, estará conformada por miembros del ecosistema nacional de emprendimiento bajo nombramiento oficial y fungirán como Consejo Consultivo del Gabinete Económico cuando así se le sea requerido y se registrá por su propio reglamento. | Crear proyectos y programas dirigidos a fomentar el emprendimiento en los estudiantes por medio de ferias, pasantías, olimpiadas, entre otros, capacitaciones prácticas pedagógicas de emprendimiento, generar una caja de herramientas y crear un modelo de certificación de instituciones promotoras de emprendimiento. | Creación de mecanismos de garantías e incentivos tributarios para facilitar la creación y formalización de empresas en etapas tempranas, que promuevan por parte del Estado la generación de nuevos emprendimientos.                                                                         |
| Programa Nacional de Emprendimiento, acompañamiento y apoyo técnico al emprendedor, desde la concepción de su iniciativa empresarial, hasta la puesta en marcha de la empresa y su seguimiento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Desarrollar campañas de comunicación para generar mentalidad y cultura en emprendimiento, para que esta forme parte de la cotidianidad de los guatemaltecos.                                                                                                                                                              | Generar una estrategia de sensibilización emprendedora, impulsada por todos los actores del ecosistema emprendedor, por medio de la cual se impulsen seminarios, talleres, cursos, slogans, entrevistas, publicaciones, entre otros.                                                         |
| Sistema de Información en la nube que permita la articulación virtual del Ecosistema de Emprendimiento y los Emprendedores (ventanilla única virtual), con el fin de facilitar la comunicación e interconexión entre emprendedores y respectivo ecosistema.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Por otro lado, a través de la matriz motricidad-dependencia se definieron los factores estratégicos que darán solución al problema central, entre los que se encuentran:

ILUSTRACIÓN 10: FACTORES ESTRATÉGICOS DE SOLUCIÓN

- Programa Nacional de Financiamiento, Acompañamiento y Apoyo Técnico al Emprendedor (los cuales hacen parte del fortalecimiento de la Industria de Soporte).
- Creación y Fortalecimiento de Centros de Desarrollo de Emprendimiento e Innovación con asesores especializados los cuales son estratégicos para el acompañamiento en el proceso de creación de empresa.
- Sistema de Información en la nube que promueva la articulación virtual del Ecosistema de Emprendimiento y los Emprendedores (ventanilla única), clave para mantener informados y articulados a los emprendedores.
- Creación de la Red Nacional de Emprendimiento articulada con temas de innovación y competitividad para mantener una cooperación y apoyo continuo entre instituciones.

Los factores de mayor incidencia que influyen en otros factores (motricidad) son:

- Crear mecanismos de garantías y estímulos tributarios para facilitar la creación de empresas: es un factor de gran incidencia debido a que define los estímulos que promueven la creación de empresa propia como exenciones de impuestos, instrumentos financieros, dinamizando en la población la iniciativa de poner en marcha un negocio y las facilidades que se pueden obtener de los mecanismos de promoción.
- Desarrollar campañas de comunicación para generar mentalidad y cultura en emprendimiento: con una población consciente de la importancia del emprendimiento, es más viable el desarrollo de planes, proyectos y programas orientados al emprendimiento que funcionen eficientemente.
- Crear fondos de financiamiento para etapas tempranas: tiene incidencia debido a que una vez superadas las barreras como la financiación\*\* en etapa temprana, es más factible continuar, con éxito, con la cadena de emprendimiento.

\*\*Consecuencia de una diversificación de recursos, vehículos y modelos de financiamiento



Los factores más dependientes son:

ILUSTRACIÓN 12: FACTORES DEPENDIENTES

**Generar una estrategia de sensibilización emprendedora, impulsada por todos los actores de la MTNE, focalizada en fomentar el emprendimiento y la innovación para posicionar la imagen del emprendedor**

- posicionar la imagen del emprendedor en la población depende de los proyectos, planes y programas de las instituciones, y los recursos que designe el estado y las entidades para la promoción del eje de mentalidad y cultura.

**Programa de formación de formadores para fomentar el emprendimiento y la innovación y la transferencia de modelos, metodologías y herramientas de emprendimiento para educación temprana, básica, media y educación superior,**

- están sujetos a las estrategias, programas, planes y metodologías del sistema educativo para la promoción del emprendimiento.

Estas iniciativas estratégicas implementadas en el ecosistema de emprendimiento fortalecerán y disminuirán la baja capacidad de respuesta y la debilidad institucional, en los ejes primordiales (Industria de Soporte, Mentalidad y Cultura, Financiamiento, Articulación Institucional y Sistema Educativo) a corto, mediano y largo plazo.

8 PLAN DE ACCIÓN-MARCO LÓGICO

A continuación se presenta la matriz de marco lógico de la Agenda Estratégica Nacional de Emprendimiento, la cual se constituye como una herramienta base para la formulación de proyectos<sup>31</sup> que permita jalonar recursos y apalancar financieramente el desarrollo de la agenda estratégica:

TABLA 9 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

|           | Descripción                                                                                                                                             | Meta Programada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Indicador                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Fuente de Verificación                                                                                                                         | Supuestos                                                   |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| FIN       | Fortalecer el ecosistema de emprendimiento de Guatemala a través de las diferentes acciones que permitan impactar positivamente la economía del país.   | A 60 meses de ejecución del proyecto el país elevará tres (3) posiciones en el Ranking Mundial de Emprendimiento del Global Entrepreneurship Monitor (GEM).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Posición en el GEM.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Informe GEM.                                                                                                                                   | Voluntad política, compromiso, fuerza mayor, caso fortuito. |
| PROPÓSITO | Diseñar, construir e implementar acciones estratégicas que permitan fortalecer las capacidades de emprendimiento en el ecosistema nacional de Guatemala | A 60 meses de ejecución de la POLÍTICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO "GUATEMALA EMPRENDE" se habrá implementado un (01) programa de fortalecimiento de capacidades a las diferentes instituciones del ecosistema emprendedor del país, dos (02) modelos de acompañamiento especializado, un (01) paquete de estímulos para la creación de instrumentos financieros, dos (02) nuevos mecanismos financieros (fondo de capital semilla y pre- semilla), se habrá diseñado una (01) plataforma web de comunicación e información, una (01) campaña de emprendimiento en medios masivos de comunicación, una (01) transferencia metodológica para el sistema educativo en emprendimiento. | <ul style="list-style-type: none"><li>• N° de programas de fortalecimiento para el ecosistema emprendedor.</li><li>• N° Paquetes de estímulos y mecanismos de financiamiento creados para el emprendimiento.</li><li>• N° de mecanismos de financiamiento creados</li><li>• N° Redes Nacionales de Emprendimiento y plataformas web de comunicación creadas para la articulación institucional.</li><li>• N° de transferencias metodológicas al sistema educativo desarrolladas</li></ul> | Cartas de interés, actas, contratos, informes técnicos, registro fotográfico, listas de asistencia, bitácoras, memorias del proceso, acuerdos. | Voluntad, compromiso, fuerza mayor, caso fortuito.          |

31 Proyectos Públicos, Privados, de Cooperación Internacional o Mixtos.

|               | Descripción                                                                                                    | Meta Programada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Indicador                                                                                             | Fuente de Verificación                                                                           | Supuestos                                                                     |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Entregable 1: | Fortalecer la Industria de Soporte al emprendimiento del ecosistema nacional de Guatemala.                     | A 48 meses de ejecución de la política nacional se habrá implementado un (01) programa de fortalecimiento a instituciones del ecosistema emprendedor, transfiriendo al menos dos (02) modelos de fortalecimiento a las capacidades de acompañamiento emprendedor (Mentoría y Coaching Estratégico) y la creación de tres (03) Centros de Desarrollo especializados en Emprendimiento e Innovación. | N° de instituciones del ecosistema emprendedores fortalecidas                                         | Actas de reunión, memorias de modelos transferidos, publicaciones.                               | Voluntad, compromiso, fuerza mayor, caso fortuito.                            |
|               |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | N° de Centros de Desarrollo en Emprendimiento e Innovación creados.                                   |                                                                                                  |                                                                               |
| Entregable 2: | Fortalecer la oferta de instrumentos financieros en Guatemala que apoyen el fomento de nuevos emprendimientos. | A 48 meses de ejecución de la política nacional se diseñará e implementará al menos dos (02) mecanismos nacionales de financiamiento para emprendimientos en etapa temprana, mapeando el ecosistema de financiamiento como punto de partida para presentar una (01) propuesta de paquete de estímulos para la creación de nuevos instrumentos financieros al emprendimiento.                       | N° Paquetes de estímulos para la creación de nuevos instrumentos financieros implementados.           | Actas de reunión, marco normativo, publicaciones.                                                | Desarticulación de actores nacionales, bajo interés y poca voluntad política. |
|               |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | N° de instituciones de apoyo al financiamiento mapeadas                                               | Documentos, cartas de interés institucional.                                                     |                                                                               |
| Entregable 3: | Instituciones de apoyo al emprendimiento articuladas y fortalecidas.                                           | A 36 meses de ejecución de la política nacional se habrá oficializado la Red Nacional de Emprendimiento y un (01) Sistema (plataforma web de información y comunicación) interinstitucional que vincule virtualmente al ecosistema de emprendimiento de Guatemala.                                                                                                                                 | N° de instituciones vinculadas formalmente a la Red de Emprendimiento nacional.                       | Acuerdo aprobado, actas de reuniones, reglamento.                                                | Voluntad política, fuerza mayor, caso fortuito.                               |
|               |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | N° Plataformas de información y comunicación web creadas.                                             | Diagnóstico de instituciones, actas de reunión, informe interventoría, sistema o plataforma web. |                                                                               |
| Entregable 4: | Fortalecer los procesos de mentalidad y cultura en el emprendimiento a nivel nacional.                         | A 36 meses de ejecución de la política nacional se promocionará la cultura de emprendimiento con una (01) campaña en medios masivos de comunicación nacional y se implementará una (01) estrategia de sensibilización focalizada en emprendimiento con impacto nacional.                                                                                                                           | N° campañas de medios de comunicación para la promoción de la mentalidad y cultura de emprendimiento. | Contrato, actas, informe interventoría, informe final.                                           | Voluntad política, fuerza mayor, caso fortuito.                               |
|               |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | N° de estrategias especializadas en emprendimiento en marcha                                          |                                                                                                  |                                                                               |
| Entregable 5: | Diseñar e implementar herramientas y procedimientos de emprendimiento en instituciones educativas del país     | A 60 meses de ejecución de la política nacional se implementarán herramientas y procedimientos de emprendimiento que promuevan valores emprendedores en instituciones educativas del país.                                                                                                                                                                                                         | % instituciones con procesos de fortalecimiento en emprendimiento transferidos e implementados.       | Actas de inicio, acuerdos, contratos de consultoría, registro fotográfico, listas de asistencia. | Voluntad política, fuerza mayor, caso fortuito.                               |
|               |                                                                                                                | A 60 meses se han creado proyectos y programas dirigidos a fomentar el emprendimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | % de proyectos y/o programas creados                                                                  |                                                                                                  |                                                                               |

|                                                                                                            | Descripción                                                                                                                                                                                                    | Meta Programada                                                                                                                                                                                                                                                                       | Indicador                                                                                                                           | Fuente de Verificación                                                                                                                                                                               | Supuestos                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actividades Entregable 1: Una industria de soporte relevante, accesible, inclusivo, dinámico y flexible.   |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                     |
| A01                                                                                                        | Creación y Fortalecimiento de “Centros de Emprendimiento e Innovación con asesores especializados” que permitan el acompañamiento de los diferentes tipos de emprendimiento a nivel nacional.                  | A 48 meses de ejecución de la política nacional se habrá creado al menos tres (03) centros de desarrollo en emprendimiento e innovación para el apoyo especializado de emprendedores.                                                                                                 | N° de centros de desarrollo para el apoyo técnico al emprendimiento innovador creados.                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Memorias procesos de transferencia en creación y fortalecimiento institucional.</li> <li>Asistencias, Memorias fotográficas.</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de interés por parte de los actores del ecosistema.</li> <li>Baja calidad en los procesos de transferencia de conocimiento.</li> </ul> |
|                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                     |
| A02                                                                                                        | Poner en marcha un “Programa Nacional de financiamiento, acompañamiento y apoyo técnico al emprendedor” basado en nuevos productos financieros, metodologías de acompañamiento y Coaching.                     | A 48 meses de ejecución de la política nacional se habrá apoyado la creación de dos (02) productos financieros específicos para emprendimientos y transferido e implementado dos (02) modelos para el acompañamiento a emprendedores en el ecosistema nacional (Mentoría y Coaching). | N° de instituciones financieras tradicionales o no tradicionales que hayan implementado productos financieros para emprendimientos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Memorias de transferencia de conocimientos.</li> <li>Certificados de formación.</li> <li>Asistencias de formación.</li> <li>Memorias Fotográficas.</li> </ul> | Voluntad política y compromiso de las entidades del ecosistema emprendimiento.                                                                                                      |
|                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                       | N° de instituciones a quienes se les haya transferido conocimiento para el acompañamiento a emprendedores.                          |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                       | N° de programas de fortalecimiento transferidos                                                                                     |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                     |
| Actividades Entregable 3: Un ecosistema nacional de emprendimiento articulado que sea visible y accesible. |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                     |
| A03                                                                                                        | Diseño e implementación de un marco normativo y nuevos estímulos para la creación de instrumentos financieros y tributarios enfocados en el apoyo y desarrollo del emprendimiento innovador en etapa temprana. | A 24 meses de ejecutada la política nacional se habrá mapeado e identificado los vehículos de financiamiento actuales en el ecosistema del país.                                                                                                                                      | N° de vehículos de financiamiento identificados y mapeados                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Actas de reunión, marco normativo, publicaciones.</li> <li>Memorias del proceso.</li> </ul>                                                                   | Falta de interés por parte de los actores de carácter público y privado así como el resto de instituciones pertenecientes al ecosistema.                                            |
|                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                | Al mes 48 de ejecución de la política nacional se propondrá un (01) paquete de estímulos para la creación de mecanismos financieros novedosos para emprendimientos innovadores en etapa temprana.                                                                                     | N° Paquetes de estímulos para la creación de nuevos instrumentos financieros implementados.                                         |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                     |
| A04                                                                                                        | Diseño y articulación de instrumentos financieros que promuevan el apoyo directo a los diferentes tipos de emprendimiento existentes en el contexto nacional.                                                  | A 48 meses se diseñarán al menos dos (02) mecanismos de financiamiento para el apoyo funcional de emprendimientos en etapa temprana (fondo de capital semilla y pre-semilla, fondo capital de riesgo)                                                                                 | N° de mecanismos de financiamiento creados para el emprendimiento.                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos, cartas de interés institucional.</li> </ul>                                                                                                       | Desarticulación de actores regionales y nacionales, bajo interés y poca voluntad política.                                                                                          |
|                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                     |



|                                                                                                            | Descripción                                                                                                                                                                                                        | Meta Programada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Indicador                                                                                                                                                                                            | Fuente de Verificación                                                                                                                                 | Supuestos                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actividades Entregable 3: Un ecosistema nacional de emprendimiento articulado que sea visible y accesible. |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                        |                                                                                                          |
| A05                                                                                                        | Diseño e implementación de un “Sistema de Información y comunicación en la Nube”, para promover la articulación virtual del ecosistema de emprendimiento nacional.                                                 | A 36 meses de ejecución de la política, el ecosistema nacional de emprendimiento implementará una (01) plataforma web de información y comunicación interinstitucional en la nube, integrando un mínimo de 30 instituciones y garantizando al menos 20.000 visitas en el primer año de funcionamiento.                                                                                                    | Nº Plataformas o sistemas de información y comunicación creadas.<br><br>Nº de instituciones del ecosistema de emprendimiento vinculadas a la Plataforma o sistema de información y comunicación web. | Diagnóstico de instituciones, actas de reunión, informe interventoría, plataforma. Bitácora de estadística de visitas W eb y utilización de servicios. | Fuerza mayor, caso fortuito.                                                                             |
| A06                                                                                                        | Diseño, Creación y Oficialización de la Red de Nacional de Emprendimiento de Guatemala.                                                                                                                            | A 36 meses de ejecución del proyecto se habrá creado y oficializado la Red Nacional de Emprendimiento de Guatemala, con dos (02) mesas técnicas para el apoyo de emprendimientos por necesidad y por oportunidad, y tres (03) redes regionales/territoriales de emprendimiento.<br><br>Paralelo a la creación de la Red Nacional de Emprendimiento, se contará con su respectivo reglamento de operación. | Nº de instituciones vinculadas formalmente a la Red de Emprendimiento nacional.                                                                                                                      | Acuerdo aprobado, actas de reuniones, reglamento.                                                                                                      | Voluntad política, fuerza mayor, caso fortuito                                                           |
| Actividades Entregable 4: Una sociedad que valora el emprendimiento (Mentalidad y Cultura).                |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                        |                                                                                                          |
| A07                                                                                                        | Estructurar e impulsar estrategia de sensibilización emprendedora, impulsada por todos los actores de la MTNE, focalizada en fomentar el emprendimiento y la innovación para posicionar la imagen del emprendedor. | A 36 meses de ejecución, se habrá creado una (01) estrategia de sensibilización focalizada en emprendimiento e innovación con impacto nacional.                                                                                                                                                                                                                                                           | Nº de estrategias especializadas en emprendimiento creadas.<br><br>No. de actividades de sensibilización implementadas (talleres, charlas, etc.)                                                     | Actas de reunión, diseño de programas, soporte visual o audio, estrategias implementadas.                                                              | Capacidad financiera para la implementación de la estrategia, desarticulación de actores del ecosistema. |
| A08                                                                                                        | Promocionar la cultura de emprendimiento con medios masivos de comunicación nacional.                                                                                                                              | A 36 meses de ejecución de la política nacional se promocionará la cultura de emprendimiento con una (01) campaña en medios masivos de comunicación nacional.                                                                                                                                                                                                                                             | Nº campañas de medios de comunicación para la promoción de la mentalidad y cultura de emprendimiento.<br><br>Nº de entidades de comunicación vinculadas en los proceso.                              | Contratos publicitarios, facturas, piezas audiovisuales.                                                                                               | Voluntad política, fuerza mayor, caso fortuito.                                                          |
| Actividades Entregable 5: Un sistema educativo que fomenta el emprendimiento con un enfoque innovador.     |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                        |                                                                                                          |
| A09                                                                                                        | Diseño e implementación de metodologías y herramientas para la formación en emprendimiento e innovación en el sistema educativo de Guatemala.                                                                      | A 48 meses de ejecución de la política nacional se transferirá e implementará un paquete metodológico con herramientas y metodologías prácticas para el emprendimiento e innovación en el sistema educativo nacional.                                                                                                                                                                                     | Nº de instituciones de educativas vinculadas al proceso de transferencia de conocimiento.<br><br>Nº de nuevas herramientas y metodologías implementadas en las instituciones de educación.           | Acuerdos, actas de formación, memorias, bitácora de seguimiento y resultados.                                                                          | Voluntad política, fuerza mayor, caso fortuito.                                                          |
| A10                                                                                                        | Creación de programa de Formación de Formadores para impulsar el Emprendimiento y la Innovación.                                                                                                                   | A 48 meses de ejecución de la política nacional se habrán capacitado a los docentes en el tema de Emprendimiento e Innovación.                                                                                                                                                                                                                                                                            | Nº de Programas de Formación de Formadores creados y en marcha.                                                                                                                                      | Actas de inicio, acuerdos, contratos de formación especializada, registro fotográfico, listas de asistencia.                                           | Voluntad política, fuerza mayor, caso fortuito.                                                          |

VIII. GLOSARIO DE SIGNIFICADOS Y TÉRMINOS

DE EMPRENDIMIENTO

- Aceleradora**

Institución que estimula el crecimiento de empresas ya creadas de la mano de acompañamiento y formación intensiva.
- Capital semilla**

Inversión temprana, lo que significa que el apoyo al negocio se realiza en su fase de creación hasta que consigue generar su propio cash flow, o hasta que está listo para una nueva inversión. El capital semilla puede incluir opciones como el financiamiento familiar y por amigos, el financiamiento ángel (realizada por un inversor ángel) y, recientemente, el crowdfunding.<sup>32</sup>
- Clústers**

Agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos.<sup>33</sup>
- Coaching**

(anglicismo que procede del verbo inglés to coach, «entrenar») es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.
- Coolhunting**

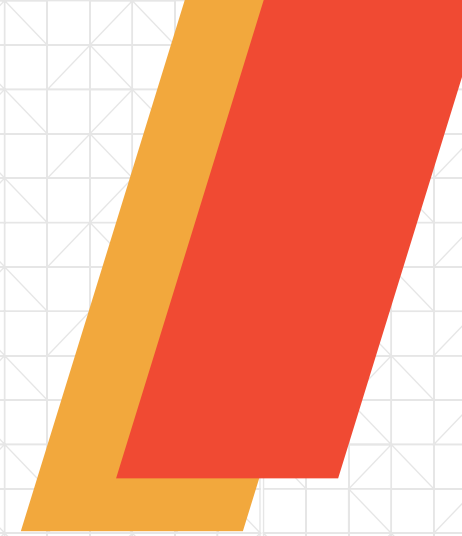
Término en el mundo del marketing y la publicidad, que se puede traducir como «caza tendencias». El trabajo se refiere a hacer predicciones sobre cambios o surgimientos referentes a la cultura del consumismo y la moda. Esta información ha tenido un gran impacto para ayudar a empresas a estar preparados para aprovechar tendencias sociales. Quienes se dedican a esto se denominan coolhunters («cazadores de tendencias»).
- Core competencias**

Combinación armonizada de múltiples recursos y habilidades que distinguen a una empresa en el mercado.
- Coworking**

Forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores, y mipymes de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que fomentan proyectos conjuntos.
- Crowdfunding**

Financiamiento masivo, en masa o por suscripción, que los emprendedores utilizan como forma de cooperación colectiva con la finalidad de conseguir dinero u otros recursos.<sup>34</sup>

32 [http://es.wikipedia.org/wiki/Capital\\_semilla](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_semilla)  
33 The Competitive Advantage of Nations (“Ventaja Competitiva de las Naciones”), Michael Porter.  
34 <http://es.wikipedia.org/wiki/Micromecenazgo>



## ■ **Cultivadoras**

Organización diseñada para garantizar el crecimiento y desarrollo óptimo de emprendimientos sociales.

## ■ **Design Thinking**

Es un enfoque para la innovación centrado en las personas, que utiliza herramientas de diseño para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología, y los requerimientos para el éxito del negocio.<sup>35</sup>

## ■ **Diáspora**

Dispersión de grupos humanos que abandonan su lugar de origen.

## ■ **Ecosistema de Emprendimiento**

Comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas de negocios, formada por una base de organizaciones y personas interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas

## ■ **Elevator pitch**

Anglicismo que se utiliza en el discurso de presentación sobre un proyecto o emprendimiento, ante potenciales clientes o accionistas cobrando especial relevancia para este segundo colectivo que se supone que busca proyectos y emprendedores con ideas claras, concisas y sintéticas para tomar decisiones sobre si invertir o no.

## ■ **Emprendimiento**

Manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno, o para satisfacer las necesidades de ingresos personales generando valor a la economía y a la sociedad.

## ■ **Etnografía**

Estudio descriptivo de las costumbres y tradiciones de los pueblos.

## ■ **Factoring**

Adquisición de créditos provenientes de ventas de bienes muebles acerca de una empresa inmobiliaria, de prestación de servicios o de realización de obras, otorgando anticipos sobre sus créditos, asumiendo o no sus riesgos. Por medio del contrato de factoraje un comerciante o fabricante cede una factura u otro documento de crédito a una empresa de factoraje a cambio de un anticipo financiero total o parcial.

## ■ **Híbridas**

Se dice de todo aquello que es producto de elementos de distinta naturaleza.

## ■ **Incubación de Empresas**

Proceso de desarrollo social, económico, emprendedor, público y/o privado, diseñado para nutrir ideas de negocios y nuevas empresas, las que a través de un completo programa de apoyo de negocios, se ayuden a establecerse y acelerar su crecimiento y éxito.<sup>36</sup>

## ■ **Incubadora de Empresas**

Es un espacio físico o facilidad que aloja un proceso de incubación de negocios.<sup>37</sup>

## ■ **Lean Startup**

Manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en aprendizaje validado, experimentación científica e iteración en los lanzamientos del producto para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes. De esta manera las compañías, especialmente startups (ver definición en este mismo glosario) pueden diseñar sus productos o servicios para cubrir la demanda de su base de clientes, sin necesitar grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto.<sup>38</sup>

## ■ **Mentoría (mentoring)**

La mentoría es una relación de desarrollo personal en la cual una persona más experimentada o con mayor conocimiento ayuda a otra menos experimentada o con menor conocimiento.

## ■ **Networking**

Acceso a redes de contactos con el fin de incrementar las oportunidades de negocios.

## ■ **Prototipo**

Es la primera versión o modelo del producto, en que se han incorporado algunas características del producto final. Se crean con rapidez y a bajo costo para explorar la factibilidad del concepto preliminar. Se puede fabricar a mano, de materias simples, pero también se puede contar con la pericia de un ingeniero, diseñador o desarrollador profesional de prototipos. De todos modos, el objetivo del prototipo es ayudar al emprendedor a visualizar y refinar su producto porque aunque el producto funciona bien en teoría, no es hasta que se empieza a trabajar en el prototipo cuando se ven los fallos y los puntos de mejora.<sup>39</sup>

## ■ **Startup**

Organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable.<sup>40</sup> Institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre.<sup>41</sup> Término utilizado actualmente en el mundo empresarial el cual busca arrancar, emprender o montar un nuevo negocio y hace referencia a ideas de negocios que están empezando o están en construcción, es decir, son empresas emergentes apoyadas en la tecnología. Son ideas que innovan el mercado y buscan hacer de los procesos complicados más fáciles de realizar, estas van enfocadas a diferentes temas y usos.<sup>42</sup>

## ■ **Subsidiariedad**

Tendencia favorable a la participación subsidiaria del Estado en apoyo de las actividades privadas o comunitarias.

## ■ **Venture Capital**

Capital riesgo o capital emprendedor (como es conocido en Latinoamérica), es un tipo de operación financiera a través de la cual se facilita con capital financiero a empresas startup con elevado potencial y riesgo en fase de crecimiento. Los fondos de venture capital obtienen provecho de este tipo de operaciones al convertirse en propietarios del activo de las compañías en las que invierten.<sup>43</sup>

35 Tim Brown, Presidente y CEO de IDEO. <http://en.wikipedia.org/wiki/IDEO>

36 Cumbre Internacional de Asociaciones de Incubadoras de Negocios, Nueva Delhi.

37 Cumbre Internacional de Asociaciones de Incubadoras de Negocios, Nueva Delhi.

38 Ries, Eric. Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovations to Create Radically Successful Businesses.

39 <https://emprendedores.fundacionbankinter.org/Conocimiento/Indice/Informacion/C3%B3nparaEmprendedores/Prototipo/%C2%BFQu%C3%A9esunprototipo.aspx>

40 Blank, Steve. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company.

41 Ries, Eric. Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovations to Create Radically Successful Businesses.

42 [http://es.wikipedia.org/wiki/Compañ%C3%B1a\\_de\\_Innovaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Compañ%C3%B1a_de_Innovaci%C3%B3n)

43 [http://es.wikipedia.org/wiki/Venture\\_Capital](http://es.wikipedia.org/wiki/Venture_Capital)



# IX. BIBLIOGRAFÍA

**ALTERNA. (2014).**  
Obtenido de <http://alternaimpact.org/en/cultivating-social-entrepreneurship-2/>

**FOOD+I Cluster. (2014).**  
Obtenido de <http://clusterfoodmasi.es/cluster/que-son-los-clusters/>

**(2008). Guía de aprendizaje sobre emprendimientos dinámicos. Guía, BID/FOMIN.**  
<http://es.scribd.com/doc/13425404/Manual-de-Emprendimiento#scribd>. (s.f.).  
<http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>. (s.f.).

**(2014). Manual de etnografía. NEXUS, Colombia. Ministerio de Relaciones Exteriores. (2014).**  
Obtenido de <http://mire.gob.pa/noticias/2013/12/14/%E2%80%9Cdeclaracion-de-buenaventura%E2%80%9D>

**Porter, M. (2009).** The Competitive Advantage of Nations (“Ventaja Competitiva de las Naciones”)

**(2014). Reporte Doing Business.** Banco Mundial. (2013-2014). Reporte GEM. Reporte, Guatemala.

**(Reporte Global de Competitividad 2013-2014).** Reporte Global de Competitividad. Reporte.

**(2013-2014). Reporte Nacional de Emprendimiento Guatemala.**  
Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.

**(2010). Situación del Emprendimiento en Centroamérica.** Diagnóstico, CENPROMYPE, El Salvador

**Universidad Nacional de Colombia. (2014).**  
Obtenido de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones\\_instrumentos/arbol.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones_instrumentos/arbol.htm)

**Wikipedia. (2014).**  
Obtenido de <http://es.wikipedia.org>

**World Economic Forum. (2014).**  
Obtenido de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=GTM>

# X. ANEXOS

## A. Análisis de Importancia-Gobernabilidad

Para la construcción de la Política Nacional de Emprendimiento “Guatemala Emprende”, se aplicaron dos herramientas prospectivas de análisis, siendo una de estas la **Matriz de Importancia-Gobernabilidad -IGO-**, la cual permite priorizar los factores más importantes para los grupos de interés que conforman el ecosistema emprendedor, pues analiza el nivel de gobernabilidad (control o dominio) de los factores clave, con los cuales se determina, a partir de esta política, el nivel de facilidad que se tendrá en el tiempo, para la implementación de las propuestas estratégicas.

A continuación se da una breve descripción de los componentes que conforman la matriz de Importancia – Gobernabilidad:

ILUSTRACIÓN 13: ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA MATRIZ DE IMPORTANCIA-GOBERNABILIDAD  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala - CENPROMYPE - MINECO - NEXUS 2014.



El uso de la herramienta (Matriz Importancia-Gobernabilidad-IGO) con todos los participantes del proceso, permitió identificar variables e iniciativas con las que fueron diseñadas las estrategias de acción que se proponen en la Política Nacional de Emprendimiento “Guatemala Emprende”, mismas que se ven influenciadas por factores de orden económico, político, social o cultural.

A continuación se detallan los factores identificados (para efectos de referencia, las iniciativas se identifican por medio de siglas, ver tabla -10-:

TABLA 10 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS-MATRIZ IGO  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala - CENPROMYPE - MINECO - NEXUS 2014.

|     | Factores clave                                                                                                                                                                                          | Sigla |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1.  | Creación y Fortalecimiento de Centros de Desarrollo de Emprendimiento e Innovación con asesores especializados.                                                                                         | HERR  |
| 2.  | Programa nacional de acompañamiento y apoyo técnico al emprendedor.                                                                                                                                     | COA   |
| 3.  | Crear fondos de financiamiento en etapas tempranas.                                                                                                                                                     | FIN   |
| 4.  | Crear mecanismos de garantías, normativos y tributarios para facilitar la creación de empresas.                                                                                                         | INST  |
| 5.  | Sistema de información en la nube para del Ecosistema de Emprendimiento y los emprendedores (ventanilla única).                                                                                         | ECOS  |
| 6.  | Crear la Red Nacional de Emprendimiento, articulada con temas de innovación y competitividad.                                                                                                           | CONS  |
| 7.  | Generar una estrategia de sensibilización emprendedora, impulsada por todos los actores de la MTNE, por medio de la cual se impulsen seminarios, talleres, cursos, slogans, entrevistas, publicaciones. | RSE   |
| 8.  | Desarrollar campañas en medios masivos de comunicación para generar cultura de emprendimiento.                                                                                                          | COM   |
| 9.  | Transferir modelos, metodologías y herramientas de emprendimiento en educación temprana, básica, media y educación superior y extra escolar.                                                            | FORM  |
| 10. | Crear proyectos y programas dirigidos a fomentar el emprendimiento en los estudiantes por medio de ferias, pasantías, olimpiadas, entre otros.                                                          | EDU   |

Como resultado del ejercicio realizado, y tomando en cuenta el nivel de importancia y gobernabilidad, a continuación se presentan las posiciones de las iniciativas y factores identificados en el tiempo -corto, mediano y largo plazo- (referencia de criterios para ponderar el tiempo ver tabla 9):

Ilustración 14: INICIATIVAS SEGÚN NIVEL DE GOBERNABILIDAD

|                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Corto Plazo</b><br>(victorias tempranas)                                                 | Creación y fortalecimiento de centros de desarrollo de emprendimiento e innovación con asesores especializados <b>(HERR)</b><br><br>Crear la Red Nacional de Emprendimiento articulada con temas de innovación y competitividad <b>(CONS)</b><br><br>Programa nacional de acompañamiento y apoyo técnico al emprendedor <b>(COA)</b><br><br>Sistema de información en la nube para el ecosistema de emprendimiento y los emprendedores <b>(ECOS)</b>                                                    |
| <b>Mediano Plazo</b><br>(iniciando desde ahora con resultados visibles en el mediano plazo) | Crear proyectos y/o programas dirigidos a fomentar el emprendimiento en los estudiantes por medio de ferias, pasantías, olimpiadas, entre otros. <b>(EDU)</b><br><br>Crear fondos de financiamiento en etapas tempranas <b>(FIN)</b><br><br>Crear mecanismos de garantías, normativas y tributarios para facilitar la creación de empresas <b>(INST)</b>                                                                                                                                                |
| <b>Largo Plazo</b><br>(iniciando desde ahora con resultados visibles en el largo plazo)     | Generar una estrategia de sensibilización emprendedora, impulsada por todos los actores de la MTNE, por medio de la cual se impulsen seminarios, talleres, cursos, slogans, entrevistas, publicaciones. <b>(RSE)</b><br><br>Desarrollar campañas en medios masivos de comunicación para generar cultura de emprendimiento <b>(COM)</b><br><br>Transferir modelos, metodologías y herramientas de emprendimiento en educación temprana, básica, media y educación superior y extra escolar <b>(FORM)</b> |

Ranking Gobernabilidad

Criterios de control sobre acciones o variables:

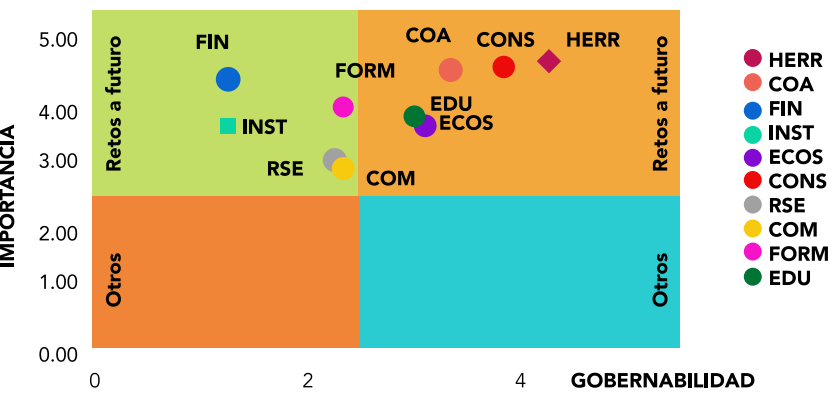
TABLA 11 FUENTE: ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO DE GUATEMALA - CENPROMYPE - MINECO - NEXUS 2014.

- FUERTE = 5
- MODERADO = 3
- DÉBIL = 1
- NULO = 0

|    | FACTOR  | GOBERNABILIDAD | IMPORTANCIA |
|----|---------|----------------|-------------|
| 1  | HERR    | 4.25           | 4.71        |
| 2  | CONS    | 3.83           | 4.58        |
| 3  | COA     | 3.33           | 4.54        |
| 4  | ECOV    | 3.08           | 3.67        |
| 5  | EDU     | 3              | 3.79        |
| 6  | CME     | 2.33           | 2.96        |
| 7  | FORM    | 2.33           | 3.96        |
| 8  | AGE     | 2.25           | 3.08        |
| 9  | FIN     | 1.25           | 4.42        |
| 10 | INST    | 1.25           | 3.67        |
|    | GENERAL | 2.69           | 3.94        |

En la ilustración 15, las iniciativas que están más hacia la derecha tienen un mayor poder de realización en el corto plazo (cuadrante amarillo) gracias a los recursos humanos, físicos y financieros que están a disposición de las distintas instituciones participantes del ecosistema de emprendimiento (público, privado y academia). Es decir, que las iniciativas que se encuentran ubicadas en el cuadrante verde se planean en un horizonte de mediano y largo plazo.

ILUSTRACIÓN 15: PERCEPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA GOBERNABILIDAD  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala - CENPROMYPE- MINECO - NEXUS 2014.



B. Matriz Motricidad-Dependencia

La otra herramienta utilizada es la denominada Matriz Motricidad - Dependencia, la cual permite identificar las variables o factores que inciden directamente en el desarrollo de otros factores, creando relaciones de interdependencia bajo una mirada sistémica.

A continuación se da una breve descripción de los componentes que conforman los niveles de dependencia:

ILUSTRACIÓN 16: CLASIFICACIÓN DE FACTORES POR RELACIÓN DE INTERDEPENDENCIA

PODER

Alta motricidad y baja dependencia

- Aquí se encuentran los factores que influyen e inciden directamente y con gran proporción sobre los otros factores, los cuales son claves porque inciden directamente en el impacto y posicionamiento del emprendimiento.

CONFLICTO

Alta motricidad y alta dependencia

- Aquí se encuentran los factores que influyen sobre otros factores, pero que a la vez, son influidos por los demás factores. Estos factores son interdependientes, por lo tanto, tienen un “conflicto”.

AUTONOMÍA

Baja motricidad y baja dependencia

- Aquí se encuentran los factores autónomos, es decir que no dependen de los demás factores, pero a su vez no tienen incidencia sobre ninguna variable.

SALIDA

Baja motricidad y alta dependencia

- Son factores efecto de otros, por lo tanto, no se deben concentrar esfuerzos hacia esas variables.

De acuerdo con los criterios detectados, en la tabla 12 se pueden observar porcentajes de motricidad y dependencia que se establecieron para el diseño de la Política Nacional de Emprendimiento:

TABLA 12 RESULTADOS MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA POR FACTOR  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala - CENPROMYPE - MINECO - NEXUS 2014.

|    | FACTOR | MOTRICIDAD | DEPENDENCIA |
|----|--------|------------|-------------|
| 1  | COA    | 12%        | 11%         |
| 2  | CONS   | 12%        | 12%         |
| 3  | FET    | 10%        | 10%         |
| 4  | HERR   | 10%        | 12%         |
| 5  | INST   | 10%        | 9%          |
| 6  | ECOV   | 10%        | 12%         |
| 7  | FORM   | 10%        | 9%          |
| 8  | EDU    | 9%         | 8%          |
| 9  | CME    | 9%         | 9%          |
| 10 | AGE    | 7%         | 7%          |

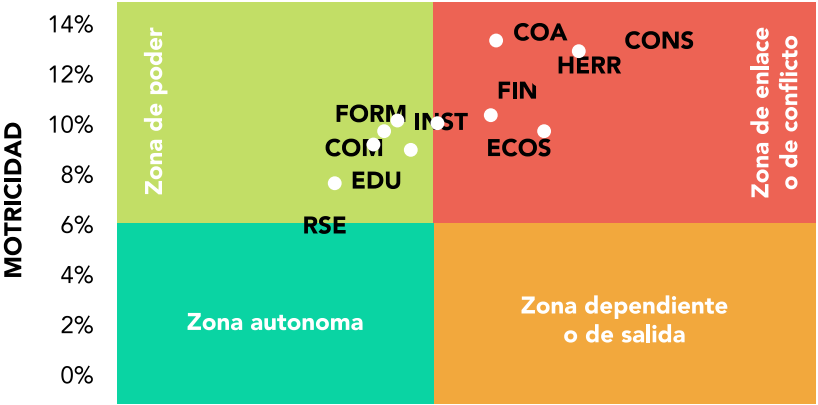
Clasificación de factores con mayor incidencia según los criterios de motricidad y dependencia:

Ilustración 17: CLASIFICACIÓN DE FACTORES SEGÚN SU INCIDENCIA

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Factores estratégicos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Programa Nacional de acompañamiento y apoyo técnico al emprendedor <b>COA</b></li><li>• Creación y fortalecimiento de centros de desarrollo de emprendimiento e innovación con asesores especializados <b>HERR</b></li><li>• Sistema de información en la nube para el ecosistema de emprendimiento y los emprendedores <b>ECOS</b></li><li>• Crear la red nacional de emprendimiento articulada con temas de innovación y competitividad <b>CONS</b></li></ul>                                                                                      |
| Factores motrices     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Crear mecanismos de garantías, normativas y tributarios para facilitar la creación de empresas <b>INST</b></li><li>• Desarrollar campañas en medios masivos de comunicación para generar cultura de emprendimiento <b>COM</b></li><li>• Crear fondos de financiamiento en etapas tempranas <b>FIN</b></li></ul>                                                                                                                                                                                                                                      |
| Factores dependientes | <ul style="list-style-type: none"><li>• Generar una estrategia de sensibilización emprendedora, impulsada por todos los actores de la MTNE, por medio de la cual se impulsen seminarios, talleres, cursos, slogans, entrevistas, publicaciones. <b>RSE</b></li><li>• Creación de un sistema estándar de formación no formal de emprendimiento: que pueda atender a las personas que están fuera de la locación formal <b>EDU</b></li><li>• Transferir modelos, metodologías y herramientas de emprendimiento en educación temprana, básica, media y educación superior <b>FORM</b></li></ul> |

En el gráfico 15 se puede observar que, las iniciativas ubicadas en el cuadrante rojo son altamente motrices, pero a la vez altamente dependientes de otras iniciativas estratégicas, en el cuadrante verde están ubicadas las iniciativas con un alto nivel de motricidad pero no dependen de 2% otras iniciativas, es decir, son poco dependientes.

GRÁFICO 15: MATRIZ DE MOTRICIDAD-DEPENDENCIA  
Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala - CENPROMYPE - MINECO - NEXUS 2014





Política Nacional de Emprendimiento  
**"Guatemala Emprende"**

Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa,  
Pequeña y Mediana Empresa.