

Nº 37517

Colegio de Economistas, Contadores Públicos
y Auditores y Administradores de Empresas

El (la) infrascrito (a) Secretario (a) de la Junta Directiva del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas:

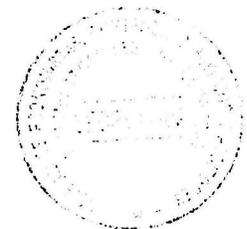
CERTIFICA

Que el (la) Licenciado (a) Luis Andrés Carranza Meza
es colegiado (a) Activo (a), con el No. 19.915 de consiguiente goza de los privilegios y
está sujeta a las obligaciones que la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, confiere a los miembros
activos de este Colegio: encontrándose en calidad de colegiado activo hasta el mes de Marzo/2017
por tener canceladas las cuotas hasta el mes de Colegio (Diciembre/2016) Timbre (Diciembre/2016)
A solicitud del (de la) interesado (a), se extiende la presente en la ciudad de Guatemala,
a los once días del mes de mayo dos mil dieciseis

Profesión: Administración de Empresas/URL , Colegiado(a) el : 04/08/2015

Licda. Rocío Elizondo, Secretaria de Osorio

Elaborada (o) por:
Hora 09:16 Rocío Elizondo
Certification No.:
37517



0 Calle 15-46, Zona 15, Colonia El Maestro 8o. Nivel, Código Postal 01015, PBX: 2208-4500,
E-mail: ccee@ccee.org.gt • info@ccee.org.gt • Web: www.ccee.org.gt
Guatemala, C. A.

CERTIFICACIÓN DE RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

Por este medio hago **CONSTAR** que he recibido y leído el producto abajo indicado de los servicios prestados dentro de la contratación titulada:

Asesor de Proyectos de Desarrollo Empresarial

Nombre o título de los servicios de asesoría

Que realizó:

Luis Andrés Carranza Meza

Nombre de la persona contratada

Como parte de los servicios de asesoría prestados al Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva, el cual recibo a entera conformidad porque cumplen con los Términos de Referencia del Contrato No.:

BID 1734/OC-GU-AI-016-2017

Por lo que se solicita trasladar a donde corresponda para continuar con el proceso respectivo de pago, por la cantidad de: Q25,000.00

Se adjunta el producto No. 1

Titulado:

Documento que contenga plan de trabajo 2017 del Componente Servicios de Desarrollo Empresarial

Impreso en: 36
Cantidad en hojas

SI
Indicar si se adjunta en CD

Fecha de entrega del producto: 22 / 02 / 2017

Revisión Técnica 1 Hugo Gómez
Nombre y Firma

Revisión Técnica 2 Arineí de Palma
Nombre y Firma

Aprobación del Producto:

Firma y sello:

Jose Fernando Suriano Buezo
DIRECTOR EJECUTIVO
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMIA

“Producto No. 1

**Documento que contenga Plan de Trabajo 2017 del componente Servicios
de Desarrollo Empresarial”**



Luis Andrés Carranza Meza
Servicios Profesionales como Asesor de Proyectos de Desarrollo Empresarial
Contrato No. BID1734/OC-GU-AI- 016-2017
PRONACOM

Aprobado por:



José Fernando Suriano Buezo
DIRECTOR EJECUTIVO
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMIA

Resumen Ejecutivo

Producto 1: Documento que contenga Plan de Trabajo 2017 del componente Servicios de Desarrollo Empresarial

El presente producto denominado documento que contenga plan de trabajo 2017 del componente Servicios de Desarrollo Empresarial, incluye el análisis de las intervenciones a realizar en el año 2017, así como la herramienta del manual operativo para ejecutar las iniciativas estratégicas directas e indirectas, así como las actividades enmarcadas en el PEI”

En este producto se encuentra, el análisis de intervenciones a realizar en el año 2017 en dónde se estarán enfocando los esfuerzos en los programas de apoyo a la productividad a través de Promipymes, apoyo a la innovación y emprendimiento, así como la ejecución del macro evento semana de la innovación en conjunto con los actores más relevantes del ecosistema del sector público, privado y académico. Esta ejecución representa un estimado de 3.5 millones de dólares, así mismo se encuentran otros apoyos como capacitaciones y apoyos sectoriales que estarán apoyando a incrementar la cobertura de los servicios

Así mismo se encuentra el cronograma de actividades priorizadas para el primer cuatrimestre del año que garantiza el cumplimiento de metas que se han establecidos en Mineco.

Luis Andrés Carranza Meza
Asesor de Proyectos de Desarrollo Empresarial
Programa Nacional de Competitividad

Contenido Producto 1

- Resumen Ejecutivo..... 2
- Producto 1: Documento que contenga Plan de Trabajo 2017 del componente Servicios de Desarrollo Empresarial 2
- Detalle del Producto 7
 - a. Análisis de la intervención a realizar en el 2017 7
 - b. Herramienta diseñada para el cronograma del plan de trabajo..... 17
 - c. Detalle de las intervenciones 2017 en sectores y territorios priorizados 30
 - d. Cronograma de las intervenciones planificadas para el 2017 31
 - e. Detalle de las intervenciones a realizar en el primer cuatrimestre 2017 32

Reporte de Actividades en Enero 2017			
Fecha	Descripción de la Actividad	Actores / Instituciones	Objetivo
11-Ene	Reunión Préstamo Bid	Equipo Préstamo Bid	Priorizar actividades a realizar en el presente año y establecer mecanismos de control
16-Ene	Reunión Proyecto Studio-C	Acisclo Valladares - Comisionado de Inversión y Competencia Fernando Suriano – Director Ejecutivo Carlos Arguello – Studio C Rodrigo Méndez – Plan Alianza para la Prosperidad	Planificación de actividades para apoyar el Proyecto de desarrollo de Animación Digital de Studio C
	Presentación de Proyecto Promipymes a Génesis Empresarial	Ezrra Orozco - Viceministro de Desarrollo de la Mipyme Junta Directiva de Génesis Empresarial	Presentar a la junta directiva de Génesis Empresarial el programa de apoyo a la productividad de centros Promipymes
	Reunión Lineamientos Mineco	Equipo Ministerio de Economía	Alineación estratégica de Ministerio , establecimiento de prioridades y proyectos estratégicos
17-Ene	Reunión Diputado Álvaro Arzú	Acisclo Valladares - Comisionado de Inversión y Competencia Fernando Suriano – Director Ejecutivo Álvaro Arzú – Diputado Presidente de la Comisión de la Mipyme	Reunión para incorporación del apoyo de Pronacom en la iniciativa de ley de Fortalecimiento al Emprendimiento
18-Ene	Reunión sector forestal	Equipo de INAB – Instituto Nacional de Bosques Boris Salgero – Asesor de Productividad Empresarial	Reunión para conocer los proyectos estratégicos de Inab y los apoyos del Componente 3
	Reunión Proyecto Studio-C	Carlos Arguello – Studio C	Presentación y planificación de actividades para apoyar

		Gabriela Negreros– Plan Alianza para la Prosperidad	el Proyecto de desarrollo de Animación Digital de Studio C
19-Ene	Reunión Minex – Innovación Disruptiva	Danilo Marcucci – Minex Carolina Barrientos – Minex	Presentación del Lic Marcucci de los apoyos necesarios en materia de innovación disruptiva en el país para atracción de inversión
	Reunión GEM – Monitor Global de Emprendimiento	David Casasola – GEM Fernando Suriano – Director Ejecutivo Luis Carlos Orellana - Pronacom	Presentación del Proyecto GEM y apoyos del C3
23-Ene	Modelos de Negocio y Distribución para Videojuegos	Patricia García – GIZ Astrid de la Cruz – Agexport Empresarios del Sector	Taller para trasladar a los empresarios del sector las maneras adecuadas de estructurar los modelos de negocio y distribución para Video juegos
	Reunión Proyecto Studio-C	Carlos Arguello – Studio C Guillermo Montano – Inversionista Luis Alejandro Mejía – Fomin Andrés Rubio – Fomin	Presentación y Planificación de actividades para apoyar el Proyecto de desarrollo de Animación Digital de Studio C
24-Ene	Conversatorio Desarrollo Tecnológico e Innovación en las Ingenierías	Manuel Angel Sosa – Universidad Tecnológica Nacional de Argentina Representantes de Concyt Representantes de Academia	Presentación del modelo argentino para impulsar programas de innovación en alianza academia y sector público
25-Ene	Reunión en Bid	Claudia Aguirre – Bid Isabel Paiz - Bid Equipo Préstamo 1734	Reunión de preparación y planificación para la primera misión técnica de Bid
27-Ene	Reunión Ordinaria Comisión Técnica	Miembros de la Comisión	Presentación del POA de la comisión y apoyos de los

	Intersectorial de Innovación y Emprendimiento		miembros de la mesa para la ejecución de eventos
30-Ene	Intercambio entre mesas de ADVJ GT y CR	Mesa de ADVJ Guatemala integrada por Agexport, Universidad Galileo, Giz y Pronacom	Apoyo a los sectores priorizados, articulación de la mesa técnica
31-Ene	Proyectos Estratégicos Mineco	Rubén Morales- Ministro de Economía Equipo de asesores de proyectos estratégicos Mineco	Presentación de los proyectos estratégicos transversales del 2017 para Mineco, sus respectivos asesores y establecimiento de prioridades

Detalle del Producto

a. Análisis de la intervención a realizar en el 2017

El Componente 3 Servicios de Desarrollo Empresarial a sectores y territorios priorizados incluye como lo establece el Reglamento Operativo del Préstamo BID 1734/OC-GU la puesta en marcha de un programa de fomento empresarial y encadenamientos productivos.

Considerando que a través de este componente, el Programa ofrecerá un conjunto de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDEs) para mejorar la productividad y competitividad empresarial en sectores productivos potencialmente de clase mundial y/o líderes a nivel territorial.

Se diseñaron iniciativas estratégicas directas e indirectas, las cuales se encuentran en el marco del Plan Estratégico de Intervención para la productividad, emprendimiento e innovación PEI”

El equipo de ejecución coordinará y gestionará un conjunto de iniciativas estratégicas que buscan promover la productividad, el emprendimiento y la innovación en el país. Estas iniciativas provienen del aprovechamiento de los fondos del Programa BID - 1734/OC-GU destinado a desarrollo empresarial en sectores y territorios priorizados (Componente 3), pero también coordinará y/o articulará otras iniciativas del ecosistema para la consecución de objetivos comunes a través de cinco iniciativas estratégicas:

Iniciativas Estratégicas

Iniciativa Estratégicas Directas

1. Programa de Apoyo al Emprendimiento
2. Programa de mejora a la productividad a través de Promipymes
3. Programa de Apoyo a la Innovación

Iniciativa Estratégicas Indirectas

4. Plataforma de Información
5. Articulación del acceso a financiamiento y del encadenamiento financiero
6. Actividades de desarrollo y articulación del ecosistema

Las iniciativas estratégicas se han clasificado en directas e indirectas. Las directas se refieren a las actividades que tienen un impacto inmediato de atención sobre el emprendedor y empresario beneficiario; consiste principalmente en programas de capacitación, asistencia técnica para la mejora de sus capacidades. Las indirectas son iniciativas transversales a la ejecución del programa que pretenden fortalecer las capacidades del ecosistema y apoyar la articulación de los actores.

Y es sobre estas que se enfocarán las actividades en el presente año, ya que estos representan los mayores montos de ejecución a nivel de programas se tiene un estimado de 4 actividades principales

No	Programa de Apoyo	Estimado USD	Estimado GTQ
1	Mejora a la Productividad - Promipymes	\$ 1,273,000	Q 9,674,800
2	Apoyo a la Innovación	\$ 1,200,000	Q 9,120,000
3	Apoyo al Emprendimiento	\$ 700,000	Q 5,320,000
4	Evento Semana de la Innovación	\$ 350,000	Q 2,660,000
Total		\$ 3,523,000	Q 26,774,800

Iniciativa Estratégica 1: Mejora de la Productividad: Programa Promipymes

Presupuesto Estimado Fase 2 - \$1,273,000

El artículo 32 de la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97 del Congreso de la República de Guatemala y artículo 8 del Acuerdo Gubernativo 182-2000 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Economía, le corresponde al Ministerio de Economía a través del Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, facilitar el desarrollo competitivo de la microempresa, pequeña y mediana empresa productora de bienes y de la prestación de sus servicios, teniendo como facultad la contratación, supervisión y seguimiento a servicios de capacitación y asistencia técnica.

Los apoyos a los servicios de desarrollo empresarial para fortalecer a las MIPYMES han avanzado en su diseño metodológico y de organización institucional, lo cual ha generado más accesibilidad de estos servicios a empresas del sector. Sin embargo, es de hacer notar que no se han logrado generar los impactos contundentes en este segmento empresarial para que sea generador de más ingresos y empleos de forma sostenida, por lo que es necesario desarrollar un modelo de intervención y acompañamiento que promueva una mayor especialización, diversificación y ampliación de los servicios ofrecidos.

Los SBDC fueron establecidos en 1980 por el Congreso de Estados Unidos a través de una alianza pública y privada. Conforma la red más efectiva y completa para proveer asistencia empresarial en los Estados Unidos. Este programa sirve a más de 750,000 empresas al año, proveyendo asistencia técnica y administrativa, ligada con los programas prioritarios de la Agencia de Pequeños Negocios (SBA), a través de 1,100 centros de colaboración con alianzas público privadas a lo largo de todo el país.

Tan sólo en el año fiscal 2005 en EU, los clientes de los SBDC's crearon alrededor de 74,253 nuevos empleos, incrementaron ventas en US\$ 7.300 millones y generaron alrededor de US\$ 592 millones en ingresos por nuevos impuestos pagados a las arcas federales y estatales.

Con estos antecedentes en el cumplimiento de sus competencias, el MINECO, busca a través de la implementación del modelo SBDC, llamado en Guatemala PROMIPYMES, dinamizar la economía y mejorar la competitividad del tejido empresarial a través de acercar los servicios de desarrollo empresarial fortaleciendo y creando las capacidades de las mipymes tanto para el mercado local como para el mercado internacional. Este modelo ejecutado en el país desde el 2012 y probado a nivel regional con un alto nivel de impacto en la atención de servicios de desarrollo empresarial como ha sido mencionado.

El modelo PROMIPYME se caracteriza por las sinergias generadas y el valor agregado aportado por cada institución participante. En ese afán, se gestionará para que los gobiernos locales participen en el fortalecimiento y desarrollo del modelo.

Durante los últimos 3 años el Ministerio ha avanzado en la construcción de esta plataforma de Servicios de Desarrollo Empresarial con cinco centros. Los cuales, tienen al día de hoy una cobertura de 19% de territorio, y con resultados concretos: 2.632 clientes atendidos (empresarios, mipymes y emprendedores), 388 empleos nuevos, 2.744 empleos retenidos y un incremento en las ventas de las mipymes de más de US\$1,5 millones de dólares.

El Ministerio de Economía ha definido la ubicación geográfica de las PROMIPYME de acuerdo a las potencialidades territoriales, y en función del interés en desarrollar un territorio en particular por estrategia nacional así como el alcance de grupos vulnerables en la dinámica económica como: jóvenes, mujeres y migrantes.

Se espera que las PROMIPYME, en acompañamiento del Ministerio de Economía, logren desarrollar una estrategia y trabajen con los gobiernos locales o mancomunidades para involucrarlos como agentes claves dentro del desarrollo empresarial de las MIPYMES en los territorios. Ese involucramiento puede ser con recursos financieros o en especie.

Las PROMIPYME priorizan la atención de personas emprendedoras y empresarias de la micro, pequeña y mediana empresa de los sectores definidos dentro de las competencias del Ministerio de Economía, tales como:

- Manufactura ligera
- Turismo
- Frutas y vegetales
- Forestal y muebles
- TIC's

A partir del 2016 la ejecución de los centros Promipymes estará bajo tutela del Programa Nacional de Competitividad. Siempre bajo la línea estratégica de implementación del Ministerio de Economía durante los últimos tres años.

El valor agregado de la Promipymes con el Programa Nacional de Competitividad es apuntalar el rendimiento de las Promipymes, así como incrementar la cobertura geográfica focalizada además de sectores prioritarios con grupos con potencial de incorporarse a la economía formal del país así como el apoyo a emprendimientos sociales de alto impacto a nivel local.

De igual forma, las Promipymes a partir del 2016 serán incorporadas como activos participantes dentro de la estrategia de Productividad consideradas en el Componente 3 de *Servicios de Desarrollo Empresarial* correspondientes a acciones en Emprendimiento e Innovación. De esta forma asegurar capacitación continua y la implementación de nuevas herramientas para que en el futuro sean replicadas al micro, pequeño y mediano empresario en el país.

Las Promipymes generarán un vínculo de servicio directo, constante y de alta calidad para el usuario que potenciará los niveles de productividad de las mipymes. De esta cuenta el Ministerio de Economía da continuidad a la política de atención en servicios de desarrollo empresarial e, implementa con mayor alcance la función de apoyo a la mipyme, a través de una alianza público-privada-académica de valor con impacto directo territorial.

Iniciativa Estratégica 2: Programa de Apoyo al Emprendimiento

Presupuesto Estimado Fase 1 - \$700,000

De acuerdo al GEM Guatemala posee uno de los indicadores más altos de emprendimiento en América Latina, con una tasa de actividad emprendedora temprana de 20% y una intención de emprender del 36% en las edades de los 18 a los 64 años constituye un enorme potencial empresarial.

La política Guatemala Emprende, define que se buscará promover el emprendimiento en todas sus formas, para que los emprendedores vayan ganando capacidades que les permitan desarrollar iniciativas cada vez de mayor valor agregado. A este respecto es importante distinguir que las actividades

emprendedoras pertenecen a dos grandes categorías de emprendimientos: el emprendimiento por necesidad (formado a su vez por el de subsistencia y el tradicional) y el emprendimiento por oportunidad (formado por el dinámico y el de alto impacto).

Emprendimiento 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)

Categorías de Emprendimiento por Necesidad:

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.

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.

Emprendimiento 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.

Categorías de Emprendimiento por Oportunidad

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 les permite generar una ventaja competitiva y diferenciación en sus productos o servicios.

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.

Dentro de estas categorías, se desarrolla la **Iniciativa Estratégica de Apoyo al emprendimiento** la cual busca identificar y apoyar el máximo número de

emprendimientos dinámicos o tradicionales con alto potencial de llegar a ser dinámicos. Sin embargo, las experiencias pasadas nos muestran que considerando el corto período de tiempo de ejecución del programa, será complejo determinar cuáles de los beneficiarios llegarán a ser dinámicos.

Esta iniciativa está basada en una actualización del Programa *Emprende GT* realizado en 2013 a través del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME con el apoyo de la embajada de Taiwán y Cenpromype el cual fue revisado, analizado y comparado con otros programas nacionales realizados en la región latinoamericana.

Este programa se basa en el producto de la consultoría “Diseño estratégico de un programa de apoyo al emprendimiento”¹ en la que se propone la contratación de una firma consultora para la realización de una serie de talleres, asistencia técnica y acompañamientos a emprendedores durante el proceso de valle de la muerte para incrementar sus probabilidades de convertirse en emprendimientos dinámicos o en su defecto consolidar su modelo de negocio. Anualmente se estarán atendiendo 600 emprendimientos seleccionados en 6 municipios diferentes (priorizados) con el apoyo de entidades locales (actores relevantes de la asistencia empresarial en cada territorio: universidades, cámaras y promipymes certificadas, ONG’s), la formación de 30 consultores locales y una red de mentores especialistas de cada sector. Se pretende que todos los actores involucrados en el desarrollo de este proyecto mejoren sus capacidades de atención a emprendedores tanto en la formación específica que se les brindará como su participación activa en el desarrollo del programa.

La propuesta incluye una alianza con los actores más relevantes de cada territorio, para desarrollar la primera fase del programa que consiste en la selección de 600 proyectos emprendedores y los 30 consultores que estarán fortaleciendo su capacidad emprendedora para dar acompañamiento a este proceso. Este proceso se estaría repitiendo una vez al año para beneficiar a un total de 1,350 emprendedores durante la temporalidad el programa de apoyo.

Los territorios propuestos son los priorizados por el Programa Nacional de Competitividad y el Viceministerio de Desarrollo de la Mipyme, que incluyen: Región 6 (Quetzaltenango, San Marcos, Retalhuleu, Suchitepéquez, Sololá, Totonicapán), Sacatepéquez, Escuintla, Zacapa, Chiquimula, Cobán, Mancomunidad de la Gran Ciudad del Sur (Mixco, Villa Nueva, Villa Canales, Amatitlán, San Miguel Petapa, Santa Catarina Pínula) y Ciudad de Guatemala.

Las 600 personas que participarán en cada convocatoria irán pasando por una serie de talleres de capacitación, asistencia técnica directa y mentoría virtual con expertos

¹ La consultoría “Diseño estratégico de un Programa de Emprendimiento” fue realizada por Eliza Zaczowska dentro del marco del Componente 3 del Programa BID 1734/OC-GU PRONACOM.

en cada sector, mientras avanzan por un proceso de selección, que irá identificando a los que tengan mayor potencial y compromiso con el desarrollo del programa. En una primera fase entrarán 600 para mejorar sus capacidades de emprendimiento y pasarán 300 a la fase de mejora de habilidades de ejecución; de estos 300 pasarán 150 a la fase de alto potencial y acabarán finalmente 75 que participarán en un taller intensivo de alto impacto en el que estructurarán la estrategia de escalabilidad y su estructura de capital para participar en el evento para conectarlos con posibles inversionistas e instrumentos financieros adecuados a los respectivos modelos de negocio.

Los 75 proyectos de mayor potencial que hayan superado todas las fases, accederán a una capacitación específica de alto nivel, con apoyo a la preparación del plan final, cursos prácticos sobre como presentar el proyecto e incluso se les contactará con potenciales inversionistas. Esta preparación culminará con la presentación de algunos de los proyectos en el Evento Nacional que se realizará al final de cada año.

Alianzas estratégicas para la implementación de la iniciativa

La estrategia para implementar este programa cuenta con una iniciativa de alianza estratégica público privadas que consiste en un acuerdo entre las 6 regiones priorizadas con actores locales relevantes, que cuenten con la capacidad para captar empresarios y organizar capacitaciones y asistencias técnicas, denominados como socios locales, que participarían en alianza con la Municipalidad.

Para conocer más de este proceso y consultar la lista de actores propuestos, ver el Anexo #4 "Alianzas estratégicas para la implementación de iniciativa de emprendimiento."

Iniciativa Estratégica 3: Programa de Apoyo a la Innovación Empresarial

Presupuesto Estimado \$1,200,000

Uno de los objetivos fundamentales del Programa 1734/OC-GU es la del desarrollo de la **capacidad innovadora** de las empresas guatemaltecas. La capacidad innovadora es un concepto técnico que se refiere al nivel de desarrollo de las capacidades internas de las empresas para poder realizar innovación por sí mismas.

Se entiende por innovación "...la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados

internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.”²

La OECD clasifica el nivel de innovación en las organizaciones en tres grupos de acuerdo al grado de desarrollo de sus capacidades. Separando en las que están en un nivel inicial en que la estrategia no reconoce explícitamente a la innovación como una herramienta. El nivel intermedio, en que se la reconoce en la estrategia, pero solo hay resultados esporádicos. El nivel avanzado donde es parte de la estrategia, hay anclaje cultura y se obtienen resultados sistemáticos:

Ilustración 1: Grado de Innovación de las Organizaciones

Inicial	Intermedio	Avanzado
<p>Sin iniciativas relevantes de innovación</p> <p>Es posible que se hayan realizado algunas acciones sobre la base de oportunidades claras y fáciles de evaluar u operar.</p> <p>Hay interés en la innovación, pero no hay sistematizada.</p> <p>No hay responsable de innovación</p> <p>Los trabajadores no conocen ejemplos de innovación cercanos en el tiempo</p>	<p>Iniciativas esporádicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia la considera como uno de los pilares de desarrollo de la empresa. • Se realizan proyectos de innovación sobre la base de oportunidades claras, las que se evalúan y gestionan como proyectos individuales. • Es posible que hayan gerentes de negocios u otros que actúan como articuladores. • No hay indicadores ni metas definidas para la innovación. • Es posible que haya procesos de innovación pero sin desarrollo ni gestión de la cultura de innovación. • Los trabajadores conocen algunos ejemplos de innovación cercanos en el tiempo. 	<p>Iniciativas continuas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia considera a la innovación como uno de los pilares fundamentales del desarrollo de la organización. • Se busca que la innovación contribuya permanentemente a los resultados de la organización. • Hay indicadores, metas, presupuestos y responsables claros. • Hay procesos, herramientas y desarrollo formal de cultura de innovación. • Los trabajadores conocen una gran cantidad de ejemplos diversos cercanos en el tiempo.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Manual de Oslo

Llegar a incorporar innovación de forma sistemática, es decir alcanzar el nivel avanzado de desarrollo, implica un esfuerzo relevante, tanto en inversión de recursos como de tiempo y esfuerzo de los líderes de la organización. De hecho, es un proceso lento, y dado que requiere implementar un cambio cultural, el que usualmente toma entre tres a cinco años de implementación. El objetivo de este esfuerzo es que la organización alcance un nivel estructuralmente distinto al que tienen las empresas que no innovan o lo hacen de una forma no sistemática.

El proceso a través del cual se realiza este cambio se denomina **gestión de innovación**, el cual es el conjunto de mecanismos formales y procesos observables para

² Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. (2005). Disponible en línea en http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en

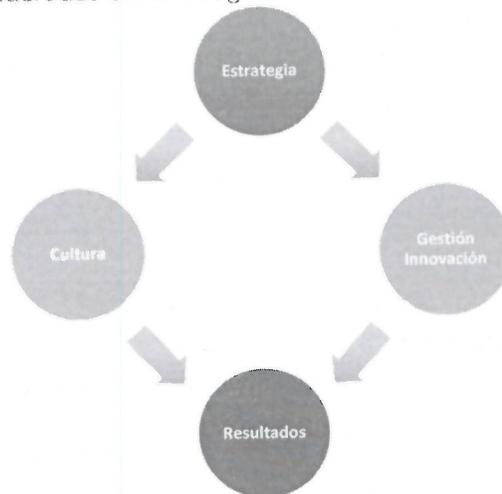
promover, evaluar, incorporar, medir el impacto y recompensar a los colaboradores involucrados en la innovación.

Para lograr el cambio en el nivel de innovación se deben desarrollar e implementar nuevas **Políticas, Procesos y Procedimientos**, los que deben ser diseñados, comunicados, entrenados y reforzados hasta que los trabajadores incorporen en su forma de trabajo diaria esta nueva forma de hacer las cosas. Por ello el cambio estructural debe contar con claridad estratégica y el apoyo e impulso de los líderes de la organización. Adicionalmente en la mayoría de los casos se requiere contar con conocimientos adicionales que en la mayoría de las empresas se obtienen a través de la contratación de una **consultoría especializada** en la implantación de **programas de gestión de innovación**.

Dado que se parte de la base de contar con el apoyo de la alta dirección, el éxito de estos programas se basa en desarrollar e implementar acciones en dos ámbitos distintos pero fundamentales:

- 1) **Desarrollo de Capacidad de Gestión de Innovación:** que permita gestionar las ideas, priorizarlas, sistematizarlas, complementarlas y desarrollarlas de forma eficiente y equilibrada.
- 2) **Desarrollo de una Cultura pro Innovación:** que facilite, promueva, recompense la participación en el proceso de generación de ideas.

Áreas involucradas en un Programa de Innovación



Fuente: Most Innovative Companies (2015)

Lo anterior conduce al logro de resultados de innovación, los que se van consiguiendo en el tiempo y que tradicionalmente se miden a través de indicadores de intensidad de innovación (por ejemplo, ingresos del año corriente que provenientes de

iniciativas de innovación desarrolladas en los últimos tres años). El vínculo entre el desarrollo económico y la innovación ha llevado al desarrollo de una gran variedad de políticas públicas que buscan promover el desarrollo de esas capacidades en los países, en las empresas y en centros de conocimiento (como por ejemplo las universidades). Dentro de estas políticas están aquellas que buscan desarrollar y/o instalar las capacidades para realizar innovación al interior de las empresas.

Uno de los fundamentos para estos programas de asistencia es que dado que las empresas carecen del conocimiento experto en este tema, se les hace imposible tanto producir sus propios programas de mejora como evaluar la “rentabilidad” de una consultoría sobre ellos. Por ello estos programas toman la forma de **subsidios para la contratación de consultores expertos** en innovación (“innovation advisory services”), lo que baja las barreras de entrada para los responsables de la gestión de las empresas.

La estructuración de esta iniciativa estratégica está basada en la Propuesta del consultor Saúl de los Santos la cual consta de un diagnóstico del Ecosistema innovador en el país bastante detallado y de un Diseño de Programa de Innovación que propone una atención a la empresa que distinga y oriente la atención de acuerdo al nivel de preparación de cada empresa para innovar. Propone 3 niveles: avanzado, intermedio y básico; y la atención es mayor según el nivel. Se pretende desarrollar la capacidad de innovación organizacional en las PYMES con mayor potencial que supongan un motor y ejemplo para el ecosistema y para el país. Es una iniciativa de dos años que pretende la mejora de las capacidades de gobierno, de los agentes del ecosistema y de las empresas con potencial.

- b. Herramienta diseñada para el cronograma del plan de trabajo

Manual Operativo

Las metas planteadas en el ámbito del emprendimiento y la innovación implica la realización de proyectos o intervenciones regulatorias que buscan impactar un amplio espectro instituciones, las que en conjunto conforman el **ecosistema de emprendimiento e innovación de Guatemala**. Debido a la gran diversidad de estas instituciones, así como también la diferente profundidad y especificidad de las acciones (que van desde el ámbito regulatorio hasta la transmisión de conocimiento o fortalecimiento de capacidades), se hace necesario contar con una estructura organizacional que ayude a visualizar y coordinar los elementos de este esfuerzo.

La participación del **gobierno** en el Ecosistema de Emprendimiento y de Innovación necesita ser fortalecida por ser un ente fundamental que debe marcar lineamientos estratégicos a largo plazo, como es el caso de Guatemala Emprende, y debe ser no sólo facilitador, sino un actor activo que promueva la coordinación y comunicación entre los actores.

Por lo tanto, para la ejecución del PEI", resulta fundamental crear una **estructura organizacional** que permita la toma de decisiones de una manera rápida, efectiva y flexible y que sea capaz de articular, coordinar y ejecutar iniciativas estratégicas complejas que se desarrollan durante varios años. Para ello se contempla la creación y fortalecimiento de un **equipo técnico** multidisciplinar de gobierno encargado de la articulación de los actores (gobernanza, ecosistema y beneficiarios) y la implementación y monitoreo de las actividades recogidas en el Plan de Acción.

Además, se considera fundamental que todos los actores y las acciones que realizan estén recogidas en una misma base de datos o plataforma *web* que permita la accesibilidad a toda la información por partes de los interesados.

II.1. Estructura Organizacional para la gestión del PEI".

El Plan Estratégico para la implementación de Productividad, el Emprendimiento y la Innovación (PEI") precisa de una estructura organizacional cuyos integrantes tendrán la misión de priorizar, coordinar y supervisar las actividades derivadas de la ejecución del Plan, de manera que se coordinen las instituciones y actores involucrados en el desarrollo de las mismas.

La estructura organizacional estará integrado por un **comité ejecutivo** para la implementación del PEI" (denominado CEPEI) y un **equipo técnico** de productividad, emprendimiento e innovación (denominado ETPEI) que articulará y asistirá a los diferentes

actores, dará el soporte técnico al Programa para su ejecución y apoyará al comité ejecutivo en cuanto a las definiciones técnicas del mismo. Además se creará un **comité consultivo** (denominado **CCPEI**) integrado por actores relevantes del ecosistema que pueda aportar con su visión a enriquecer las políticas públicas que defina el comité ejecutivo que tendrá la misión de tomar las decisiones estratégicas sobre la marcha del programa.

Comité	Funciones	Integrantes
Comité Ejecutivo - CEPEI	Toma de decisiones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Viceministro de Desarrollo de la Mipyme • Viceministro de Inversión y Competencia
Equipo Técnico - ETPEI	Validación técnica de propuestas Velar por la coherencia general de políticas	Son los expertos técnicos que conforman el <i>equipo de ejecución</i> que es parte de la entidad ejecutora.
Comité Consultivo - CCPEI	Representar la visión e intereses de actores relevantes del ecosistema	Actores relevantes del ecosistema.

Fuente: Elaboración Propia

Objetivos e impactos sobre los diferentes niveles de beneficiarios:

Nivel	Objetivo	Estrategia de foco // tipos de resultados
Gobierno	Mejorar la capacidad del Gobierno para apoyar y potenciar al sistema emprendedor e innovador.	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de conocimiento y apoyo en la elaboración y supervisión de políticas públicas "state of the art" en emprendimiento e innovación. • Crear una unidad que ayude a monitorear, genere reportes y de apoyo técnico para el desarrollo de políticas o iniciativas públicas. • Desarrollar capacidades de evaluación ex-ante de iniciativas legislativas o regulatorias (a través de la función de coherencia regulatoria) • Mejorar la capacidad del gobierno para interactuar con el ecosistema y sus componentes articulando a sus actores e iniciativas. • Mejorar la capacidades del gobierno de identificar, diseñar y realizar actividades de apoyo al emprendimiento.
Ecosistema Emprendedor y de Innovación	Mejorar la red nacional existente de organizaciones, asociaciones e instituciones que asisten a los emprendedores e innovadores (Ecosistema Emprendedor y de Innovación).	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la Articulación entre actores incorporando Mejores Prácticas • Ganar capacidades a través de la capacitación y práctica derivada de las actividades del Programa. Los actores del Ecosistema serán a la vez beneficiarios e implementadores, permitiendo la transferencia de Know-How. • Facilitar articulación entre actores del ecosistema mejorando las capacidades de coordinación e interconexión entre los mismos. • Apoyar el establecer y profundizar la confianza entre los participantes del sistema
Emprendimiento y Empresarialidad	Facilitar el accionar de los emprendedores y empresas con potencial de innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia directa a los emprendedores y empresas con potencial de innovación • También mejora de acceso a la información, eventos para crear espacios para ellos y para su promoción.

Fuente: Elaboración Propia

Comité Ejecutivo - CEPEI: la gobernanza.

El comité Ejecutivo es un ente creado específicamente como órgano de gobernanza, referido a la toma de decisiones estratégicas, dentro del marco de la ejecución del Plan Estratégico de Intervención en Productividad, Emprendimiento e Innovación (PEI") y sus funciones serán específicamente:

- Monitorear los avances y toma de medidas estratégicas para la correcta ejecución del mismo en los tiempos, costos, resultados y calidades establecidos.
- Validar los planes de acción y la aprobación del gasto en actividades específicas derivadas de la implementación del Plan Estratégico.
- Validar modificaciones en las estructuras y alcances contenidos en la estrategia.
- Impulsar acciones destinadas al fortalecimiento del macroentorno (marco jurídico y política pública) para la mejora de las oportunidades del emprendedor e innovador.

El comité ejecutivo estará constituido por:

- a) El Viceministro de Inversión y Competencia, quien es responsable de la ejecución del Programa 1734/OC-GU.
- b) El Viceministro de Desarrollo de la MIPYME, quien tiene la potestad entre sus funciones de velar por el desarrollo empresarial.

Comité Consultivo - CCPEI: los actores del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación en Guatemala

Se define como ecosistema de emprendimiento e innovación al conjunto o red de instituciones o organizaciones, distintas al emprendedor/innovador (beneficiario final), que participan activamente en mejorar las capacidades de los empresarios y facilitar el desarrollo empresarial a través de asistencias técnicas, acceso a la financiación, mejora de entorno competitivo u otros.

Por ello son al mismo tiempo (1) el **conjunto de entidades** que participan y son determinantes en el surgimiento, operación y éxito de un emprendimiento o idea innovadora y (2) **los vínculos o relaciones** entre ellas, especialmente la naturaleza, intensidad y colaboración entre estas entidades. Si bien las entidades y sus vínculos pueden aparecer en forma espontánea, hay ciertos actores como el gobierno y sus políticas públicas que son determinantes en el tipo de vínculo y el surgimiento de nuevas instituciones participantes.

En los últimos años se ha recogido suficiente evidencia que en los ecosistemas dinámicos e integrados se produce una mayor cantidad de emprendimientos y que mejora la calidad de los mismos. Los integrantes de los ecosistemas son muy variados e incluye en primer lugar al gobierno y sus agencias, pero también a universidades (tanto en su rol educativo como promotor de emprendedores), entidades financieras (en toda la expresión de la cadena de financiamiento), consultores, aceleradores e incubadoras, líderes sociales, asociaciones empresariales, entre otros. Sin embargo, la evidencia reciente³ muestra que estos ecosistemas pueden ser mapeados y potenciados sobre la base de la intervención en algunos de sus componentes claves, como las políticas de gobierno y la disponibilidad/acceso a capacidades técnicas, profesionales y de negocios. Para determinar el nivel de desarrollo y su comparación con otros ecosistemas es posible recurrir a diversas iniciativas de mapeo

³ Daniel J. Isenberg. "How to Start an Entrepreneurial Revolution". HBR. 2010

como la de Babson College⁴ y la de la OECD⁵, las que están disponible para los países interesados.

Por ello, las actividades del sector público no deben estar aisladas de la dinámica del sector privado para que realmente sean inversiones estratégicas más que justificaciones de gastos, es necesario que se den validaciones de parte del sector privado y academia a las propuestas que se presentan, trabajando de forma coordinada y con lineamientos de comunicación efectivos que permitan la creación de sinergias institucionales para velar por la sostenibilidad en el largo plazo de los programas y proyectos de apoyo al emprendimiento, productividad e innovación.

Existen limitaciones para el sector privado que el sector público puede cubrir y viceversa, considerando que el principal objetivo es la construcción de este sistema dinámico que promueva el desarrollo a los emprendedores y mipymes en condiciones favorables. Los ecosistemas son muy variados dependiendo del lugar y sus condiciones particulares.

Este es uno de los modelos que ayuda a ilustrar la complejidad del ecosistema. En éste se integran representantes de **Gobierno** (generador de condiciones propicias para el emprendedor), **Academia** (Universidades con especialistas y propiedad intelectual), **Sector Privado** (Empresarios y sectores organizados), **Medios de comunicación** (que difundan programas de apoyos, conocimientos), **Fuentes de financiamiento** (desde etapas muy tempranas hasta tardías), **Servicios Empresariales** (legales, fiscales, consultoría, diseño), **Mentores** (emprendedores con experiencia, contactos y conocimientos) y **colaboradores** (representantes de colaboradores de sectores y/o posiciones claves que faciliten la ejecución de los emprendimientos)

Para el caso de Guatemala, se realizó un análisis de diversas fuentes y trabajos previos sobre el ecosistema de emprendimiento e innovación, entre los que se incluyen los análisis de la Política Guatemala Emprende o el estudio del “Ecosistema emprendedor en Guatemala” de Aspen Network (ANDE)⁶ con lo que se estableció un mapa de los actores más relevantes en el país. De este análisis se seleccionaron a los representantes del ecosistema de emprendimiento e innovación para que integren al Comité Consultivo, CCPEI. El número de integrantes puede variar en función de la necesidad de incorporar nuevos integrantes o reemplazar a los existentes. Esta revisión debe realizarse una vez al año en el mes de octubre a propuesta del equipo técnico y resuelta por el Comité Ejecutivo.

⁴ Babson Entrepreneurship Ecosystem Program. Babson College. <http://entrepreneurial-revolution.com/>

⁵ Mason, C. and Brown, R. “*Entrepreneurship Ecosystems and Growth-Oriented Entrepreneurship*”, Report for the OECD LEED Programme, Paris; 2014.

⁶Estudio Ecosistema emprendedor en Guatemala. ANDE. Agosto 2015

Los integrantes iniciales serán:

Sector	Actor
Academia	1. Universidad del Valle de Guatemala 2. Universidad San Carlos de Guatemala 3. Universidad Rafael Landívar
Sector Público	4. Concyt 5. Representante PROMIPYMES 6. CME 7. Mineco 8. Pronacom
Sector Privado	9. Alterna 10. Campus TEC 11. Agexport

Fuente: Elaboración Propia

El Comité Consultivo tiene como funciones fundamentales la de valoración de las propuestas y participar en la posterior difusión de la misma al resto del Ecosistema. Este Comité Consultivo se reunirá periódicamente a solicitud del Equipo Técnico o del Comité Ejecutivo y mantendrán sesiones de discusión en las que se expondrán los avances de las actividades del PEI”, se evaluarán los impactos y avances de las actividades del Plan de Acción, se harán propuestas de mejora y se evaluarán y propondrán actividades específicas para la mejora del entorno emprendedor e innovador en Guatemala.

El Comité deberá generar un manual de funcionamiento para su operación, gestión y seguimiento que permita ejecutar adecuadamente la iniciativa.

II. 6. Equipo Técnico de Ejecución y Coordinación de Iniciativas Estratégicas de Emprendimiento e Innovación (ETPEI)

El Programa de Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva a partir del 2016 contempla para el Componente 3: Servicios de Desarrollo Empresarial la creación de un equipo técnico que estará a cargo de la ejecución de las acciones contenidas en el Plan Estratégico de Implementación de Productividad, Emprendimiento e Innovación. Este equipo que se denominará **Equipo Técnico de Productividad, Emprendimiento e Innovación (ETPEI)** será el cuerpo encargado de dar fluidez de la comunicación en doble vía: por un lado, canalizar la información desde el ecosistema a la estrategia ejecutada por política pública a través de **Pronacom** y el **Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME**, y además vincular sus esfuerzos a los propios del ecosistema. Esto sugiere una continua movilización física que promueva

una constante interacción en el desarrollo de actividades, propuestas, y nuevas formas de impacto a nivel local en pro del crecimiento y fortalecimiento del ecosistema emprendedor e innovador en Guatemala.

La estrategia considera que el ETPEI sea una antesala que pueda fortalecer cualquier política pública que apoye los esfuerzos enfocados tanto al emprendimiento de etapas tempranas, como a las empresas establecidas de tamaño micro, pequeño y mediano. De tal forma, crear un legado importante y de impacto en: herramientas tecnológicas, equipo humano con altas competencias y habilidades desarrolladas, documentos de base formativas para futuros esfuerzos en la materia, y, una red fortalecida nacionalmente trabajando en emprendimiento y *key champions* en innovación.

Objetivo del Componente

Como lo establece el reglamento operativo del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva, del préstamo BID 1734/OC-GU el cual describe el objetivo del componente de la siguiente manera:

Componente 3. Puesta en marcha de un programa de fomento empresarial y encadenamientos productivos.

A través de este componente, el Programa ofrecerá un conjunto de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDEs) para mejorar la productividad y competitividad empresarial en sectores productivos potencialmente de clase mundial y/o líderes a nivel territorial.

En una primera etapa, se pretende implementar la entrega de Servicios de Desarrollo Empresarial a empresas o grupos de empresas en no más de tres sectores productivos prioritarios. Con la finalidad de estructurar la forma concreta de entrega de esos servicios, el componente contribuirá a financiar: (i) consultorías especializadas y ciertos gastos administrativos, de seguimiento y evaluación requeridos por el modelo organizacional, y (ii) los Servicios de Desarrollo Empresarial que se entregarán.

Para iniciar la ejecución de este componente se requerirá, como condición previa al primer desembolso, la conformación de un Comité Técnico Interinstitucional que apoye al Director Ejecutivo de PRONACOM en la implementación de los apoyos de asistencia técnica previstos en este Componente y en el Componente 4.

Dentro del Componente 3 Servicios de Desarrollo Empresarial para Sectores y territorios priorizados se desarrolló el Plan Estratégico de Intervención para la Productividad, Emprendimiento e Innovación -PEI"- contiene los lineamientos principales para la ejecución de los fondos del Programa BID/1734-OC-GU "Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva" dentro del componente Servicios de Desarrollo Empresarial para territorios y sectores priorizados.

El PEI" ha sido co-diseñado con apoyo técnico del Programa Nacional de Competitividad y el Viceministerio de Desarrollo de la Mipyme, en una colaboración que ha permitido la integración y coordinación de los programas de apoyo y distintas líneas de acción orientadas al fomento del emprendimiento, la productividad e innovación.

Basado en la Política Nacional de Emprendimiento, el presente plan de intervención busca darle respuesta las necesidades identificadas en los diagnósticos previos a través de líneas de acción directas orientas a beneficiar al emprendedor y empresario del sector Mipyme, así también como, a fortalecer la capacidad de Gobierno como actor dinamizador, articulador y coordinador en el ecosistema de Emprendimiento e Innovación de Guatemala.

Para la óptima ejecución del PEI", se determinó que era necesario la creación de una estructura orgánica de respaldo a este proceso, así como iniciativas estratégicas específicas tanto directas como indirectas. De igual manera se establecieron indicadores claves de desempeño o métricas que faciliten la cuantificación de las acciones establecidas en este proceso.

Las iniciativas estratégicas van enfocadas a la mejora de las capacidades del país para atender a empresas y emprendedores a través del fortalecimiento del gobierno y del resto de instituciones público privada que participan activamente en la asistencia a las necesidades del empresario. Las líneas estratégicas directas se clasifican en Programas de apoyo a la productividad, al emprendimiento y a la innovación, cubriendo las áreas fundamentales del desarrollo empresarial y permitirán atender a más de 15.000 empresarios y emprendedores en sus diferentes necesidades.

Con una duración de dos años y medio y un presupuesto estimado de 13 millones de dólares, este Plan Estratégico de Intervención considera los programas de apoyo más grandes que se han tenido en el país, lo que permitirá permear en todo el ecosistema de emprendimiento e innovación para impulsar el enorme potencial de Guatemala que se podrá traducir en generación de ingresos, creación/retención de empleos y sobre todo el desarrollo económico del país. I. EL PLAN ESTRATÉGICO DE INTERVENCIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD, EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN (PEI").

El Plan Estratégico de Intervención para la Productividad, Emprendimiento e Innovación (PEI"), recogido en este documento, propone los lineamientos estratégicos y el plan de acción para la mejora de las capacidades del Gobierno y del ecosistema en facilitación del desarrollo empresarial, a través de la articulación eficiente y la mejora directa de capacidades mediante el uso de los fondos del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva.

Considerando la distribución de productos que se encuentra en último PMR aprobado por el Banco

Código		Unidad de Medida
Componente 3: Servicios de Desarrollo Empresarial		
3.1	Estrategia implementada para la mejora de la estructura institucional en temas de Servicio de Desarrollo Empresarial e Innovación	Estrategia
	Levantamiento de datos	Informe
	Procesamiento, diagnósticos y análisis de datos	Informe
	Implentación de Estrategia	Informe
3.2	Capacitaciones específicas en SDE	Número de Empresas Apoyadas
3.3	Proyectos de emprendimiento apoyados	Número de Proyectos
	Programa de apoyo al emprendedurismo de empresas funcionando	Programa
3.4	Empresas capacitadas bajo Programa de Fomento a la Productividad (Small Business Development Center -SBDC-)	Número de Empresas
	Programa de apoyo a la Productividad de empresas funcionando	Programa
3.5	Empresas Asistidas bajo Programa de innovación a las empresas	Número de Empresas

	Programa de apoyo a la Innovación de empresas funcionando	Programa
3.6	Planes y estudio de desarrollo sectorial desarrollados	Planes y estudios

PRODUCTO

3.1 Estrategia implementada para la mejora de la estructura institucional en temas de Servicio de Desarrollo Empresarial e Innovación

La estrategia implementada se enmarca en la ejecución del Plan Estratégico de Intervención para la Productividad, Emprendimiento e Innovación

A través de la contratación de los asesores técnicos que conforman el ETPEI se estaría generando un equipo que estará de cara al seguimiento de los programas de apoyo

Método de Contratación 3 CVs

Considerando modelos similares en otras economías, se estarán optimizando los recursos para cubrir las actividades más importantes para la ejecución del componente, en el que se incluye la comunicación para facilitar el flujo de información oportuna hacia todos los actores del ecosistema, articulación institucional que fomente las alianzas entre los actores del ecosistema a nivel nacional, el financiamiento que incluye el diseño de nuevos productos y servicios financieros que sean de beneficio para los emprendedores y empresarios del sector Mipyme, evaluación y monitoreo que permitan obtener información oportuna de las acciones ejecutadas, metas programadas y grados de avance, y asesores especializados en innovación y emprendimiento que acompañen los procesos asegurando la calidad metodológica y la aplicación práctica. Estas funciones son seis:



Fuente: Elaboración Propia

El fin del equipo multidisciplinario es dirigir la estrategia hacia la adecuada articulación del ecosistema de emprendimiento e innovación en el país, identificación y coordinación con los nuevos sectores productivos de alto potencial a nivel nacional y sobre todo orientado hacia el incremento de la competitividad empresarial en Guatemala.

SUBPRODUCTO

3.1.1 Levantamiento de Datos

3.1.2 Procesamiento, diagnóstico y análisis de datos

Para medir el impacto de las intervenciones estratégicas directas e indirectas será necesario levantar la línea base de las condiciones de innovación en las micros, pequeñas y medianas empresas, usando una entrevista de profundidad que fue diseñada en el Banco Interamericano de Desarrollo

3.1.3 Implementación de la estrategia

Presentación de los resultados de las acciones desarrollados durante 2016 y 2017. Este evento se dará a mitad del periodo de la implementación de la estrategia, donde ya se tendrán suficientes casos de éxito como para crear un Macro Evento que pretenda, además de continuar difundiendo los servicios ofertados y la presencia del gobierno, conseguir juntar proyectos con inversores. Se pretende conseguir un ámbito regional y atraer inversores de la Región que puedan observar los resultados

de las acciones tomadas y que los beneficiarios de mayor potencial puedan presentar sus proyectos frente al público y los inversores, además de tener ruedas de negocio privadas.

El diseño y estructura del evento deberá ser preparada al menos 5 meses antes del mismo y será discutido por el comité técnico del ecosistema y aprobado por el comité ejecutivo. La firma encargada de la implementación de las acciones de Emprendimiento y la de Inversión, deberán asistir técnicamente a la realización de la propuesta y la manera en que sus beneficiarios presentarán sus proyectos.

El evento se ejecutará en conjunto con los actores más relevantes del ecosistema de emprendimiento e innovación

PRODUCTO

3.2 Capacitaciones específicas en Servicios de Desarrollo Empresarial

Los expertos evaluarán en el día a día las necesidades que el ecosistema tiene en capacitaciones generales o específicas que precisen de una acción fuera de las funciones de asistencia brindadas por los técnicos. En la implementación del PEI se diferencia entre capacitaciones generales, refiriéndose a aquellas destinadas a fortalecer los conocimientos del ecosistema en temas comunes de técnicas y métodos de desarrollo empresarial en sus diferentes etapas. Se consideran, sin embargo, capacitaciones específicas a aquella necesidad que se identifica en un nicho o grupo de beneficiarios en un tema específico, cuyo fortalecimiento acompañará el desarrollo del mismo.

Consisten en talleres grupales de expertos y los gastos serán en: a) Espacios físicos; b)- Capacitadores (Honorarios, viaje, estancia); c) Alimentación, logística u otros gastos derivados de la prestación del taller.

Se fijarán hitos al año de entrega de Plan de Capacitaciones. El coordinador del componente acumulará la necesidades identificadas en el diagnóstico hecho por el Equipo Técnico (ETPEI) y subirá una propuesta de acciones al Comité Consultivo (CCPEI) para valoración y al Comité Ejecutivo (CEPEI) para aprobación.

Como esta es una iniciativa de apoyo indirecta, para la ejecución de las capacitaciones, se diseñó una ficha para que los clústers y actores del ecosistema interesados, completen la información y se pueda procesar la evaluación y validación correspondiente.

La ficha incluye:

- Descripción de la actividad, puede ser una capacitación, evento específico para actores del ecosistema de emprendimiento e innovación
- El detalle de las actividades a realizar o la agenda
- Objetivo de la actividad
- Indicador Clave de Desempeño en el que impacta
- Fecha
- Lugar
- Perfil y Cantidad de capacitados
- Temas a desarrollar
- Costo estimado
- Responsable

SECTOR/CLUSTER

DESCRIPCION	
ACTIVIDADES	
Descripción de las actividades:	
OBJETIVOS	KPI
	i. Porcentaje de facturación asociada a nuevos productos y servicios. ii. Crecimiento de facturación. iii. Incremento en el portafolio de la oferta de productos y servicios. iv. Indicador Agenda Nacional de Competitividad
FECHAS	LUGARES

CAPACITADOS	TEMAS
COSTOS	
RESPONSABLE	

PRODUCTO

3.3. Proyectos de emprendimiento apoyados

A través de la contratación de una firma consultora por medio de la metodología Selección Basada en Calidad se ejecutará este programa

PRODUCTO

3.4. Empresas asistidas bajo el programa de Fomento a la Productividad (Small Business Development Center)

Se ejecutará a través de las unidades de promoción de la micro, pequeña y media empresa

PRODUCTO

3.5 Empresas asistidas bajo el programa de apoyo a la innovación en las empresas

Se ejecutará a través de la contratación de una firma consultora

c. Detalle de las intervenciones 2017 en sectores y territorios priorizados

Sectores Territorios	Turismo	Tics	Manufactura Ligera	Forestal y Mueble	Frutas y Vegetales
Mancomunidad Gran Ciudad del Sur	PAE PAI	PAE PAI	PAE PAI	PAE PAI	PAE PAI
Quetzaltenango	Promipyme PAE PAI	Promipyme PAE PAI	Promipyme PAE PAI	Promipyme PAE PAI	Promipyme PAE PAI
Alta Verapaz	Promipyme PAE	Promipyme PAE	Promipyme PAE	Promipyme PAE	Promipyme PAE
Chiquimula	Promipyme PAE	Promipyme PAE	Promipyme PAE	Promipyme PAE	Promipyme PAE
San Marcos	Promipyme	Promipyme	Promipyme	Promipyme	Promipyme
Ciudad Capital	Promipyme PAE PAI	Promipyme PAE PAI	Promipyme PAE PAI	Promipyme PAE PAI	Promipyme PAE PAI
Retalhuleu	Nueva Promipyme PAE	Nueva Promipyme PAE	Nueva Promipyme PAE	Nueva Promipyme PAE	Nueva Promipyme PAE
Izabal	Nueva Promipyme PAE	Nueva Promipyme PAE	Nueva Promipyme PAE	Nueva Promipyme PAE	Nueva Promipyme PAE
Escuintla	Nueva Promipymes PAE	Nueva Promipymes PAE	Nueva Promipymes PAE	Nueva Promipymes PAE	Nueva Promipymes PAE

Promipyme: Unidad de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

PAE: Programa de Apoyo al Emprendimiento

PAI: Programa de Apoyo a la Innovación

d. Cronograma de las intervenciones planificadas para el 2017

Para el primer cuatrimestre del año 2017, se tienen planificadas las siguientes actividades

Código	Detalle de Productos	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
	Componente 3: Servicios de Desarrollo Empresarial																
3.1	Estrategia implementada para la mejora de la estructura institucional en temas de Servicio de Desarrollo Empresarial e Innovación																
3.1.1	<u>Levantamiento de datos</u>																
	Desarrollo de Términos de Referencia																
	Publicación de Convocatoria																
	Presentación de Expresiones de Interés																
	Evaluación de Expresiones de Interés																
	Evaluación de Propuestas Financieras																
	Contratación																
3.1.2	<u>Implementación de Estrategia</u>																
	Contratación de Equipo Completo C3																
	Diseño de Evento de 3er cuatrimestre validado por ecosistema																
	Lanzamiento de proceso de adquisición de evento																
3.2	Capacitaciones específicas en SDE																
	Diseño de plan de capacitación para apoyo a clusters y territorios																
3.3	Proyectos de emprendimiento apoyados																
3.2.1	<u>Programa de apoyo al emprendedurismo de empresas funcionando</u>																
	Proceso de Adquisición																
3.4	Empresas capacitadas bajo Programa de Fomento a la Productividad (Small Business Development Center -SBDC-)																
3.4.1	<u>Programa de apoyo a la Productividad de empresas funcionando</u>																
	Firma de contratos																
3.5	Empresas Asistidas bajo Programa de Innovación a las empresas																
3.5.1	<u>Programa de apoyo a la Innovación de empresas funcionando</u>																
	Proceso de Adquisición																
3.6	Planes y estudio de desarrollo sectorial desarrollados																
	Estructuración de planes y estudios con mesas sectoriales																

e. Detalle de las intervenciones a realizar en el primer cuatrimestre 2017

Durante el primer cuatrimestre del año se estarán ejecutando las siguientes actividades

Promipymes

Durante el primer cuatrimestre, en el mes de Febrero (se estima entre la segunda y tercera semana) se estarán contratando las 8 Unidades de promoción de la micro pequeña y mediana empresa -PROMIPYMES-, con las que se trabajó el año pasado, las cuales estarán operando en los departamentos: Ciudad Capital, Alta Verapaz, Quetzaltenango, Chiquimula y San Marcos

Así mismo, se estarán ejecutando el porcentaje de fondos correspondientes al primer producto de los entregables con lo que se logrará

80 Mipymes asesoradas

240 Personas capacitadas

32 Asesores capacitados

8 Intercambios Empresariales

Las PROMIPYME priorizan la atención de personas emprendedoras y empresarias de la micro, pequeña y mediana empresa de los sectores definidos dentro de las competencias del Ministerio de Economía, tales como:

- Manufactura ligera
- Turismo
- Frutas y vegetales
- Forestal y muebles
- TIC's

Los centros atienden a las empresas con 4 servicios principales: Asistencia técnica, Capacitación, Asesoría Empresarial y Vinculación a otros programas y proyectos de apoyo. El valor agregado de la Promipymes con el Programa Nacional de Competitividad es apuntalar el rendimiento de las Promipymes, así como incrementar la cobertura geográfica focalizada además de sectores prioritarios con grupos con potencial de incorporarse a la economía formal del país

De igual forma, las Promipymes a partir del 2016 fueron incorporadas como activos participantes dentro de la estrategia de Productividad consideradas en el Componente 3 de *Servicios de Desarrollo Empresarial* correspondientes a acciones en Emprendimiento e Innovación. De esta forma asegurar capacitación continua y la

implementación de nuevas herramientas para que en el futuro sean replicadas al micro, pequeño y mediano empresario en el país.

Las Promipymes generarán un vínculo de servicio directo, constante y de alta calidad para el usuario que potenciará los niveles de productividad de las mipymes. De esta cuenta el Ministerio de Economía da continuidad a la política de atención en servicios de desarrollo empresarial e, implementa con mayor alcance la función de apoyo a la mipyme, a través de una alianza público-privada-académica de valor con impacto directo territorial.

Programa De Apoyo Al Emprendimiento

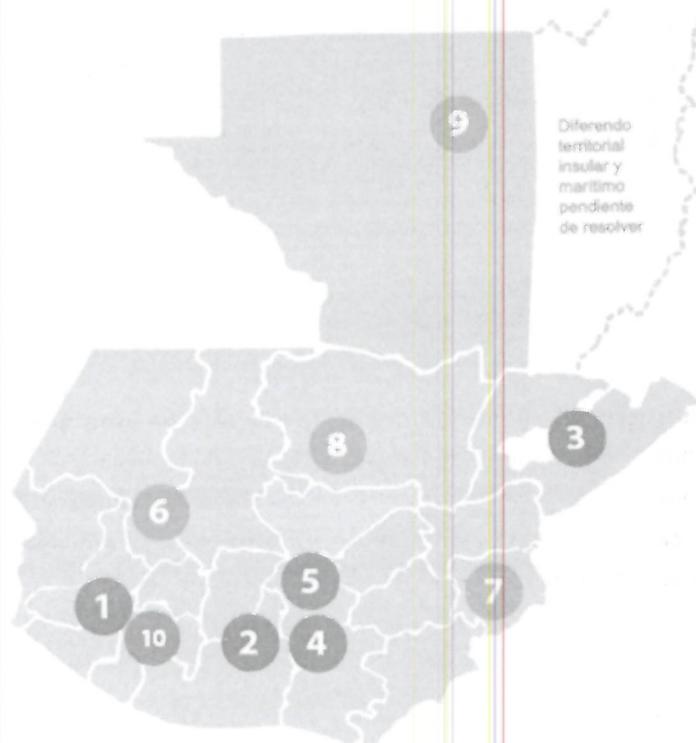
El principal objetivo de este programa es la asistencia al emprendimiento, ejecutado en 10 territorios del país, conformando 10 escuelas de emprendimiento, creadas gracias a la sinergia público privada de las localidades a las que pertenecen, las cuales proveen formación y capacitación a 1200 emprendedores en las fases primarias de su negocio, a través de 60 consultores acompañantes, quienes serán dotados de metodologías acordes a las necesidades de la región a la que pertenecen.

REGIONES PRIORIZADAS

- Región 6 (Quetzaltenango, San Marcos, Suchitepéquez, Retalhuleu, Sololá, Totonicapán)
- Sacatepéquez y Escuintla
- Izabal
- Mancomunidad Gran Ciudad del Sur (Mixco, Villa Nueva, Villa Canales, Amati, San Miguel Petapa, Santa Catarina Pinula)
- Área Metropolitana

CIUDADES INTERMEDIAS

- Huehuetenango y Chiantla
- Chiquimula
- Cobán-San Pedro Carchá
- Petén, Flores-San Benito



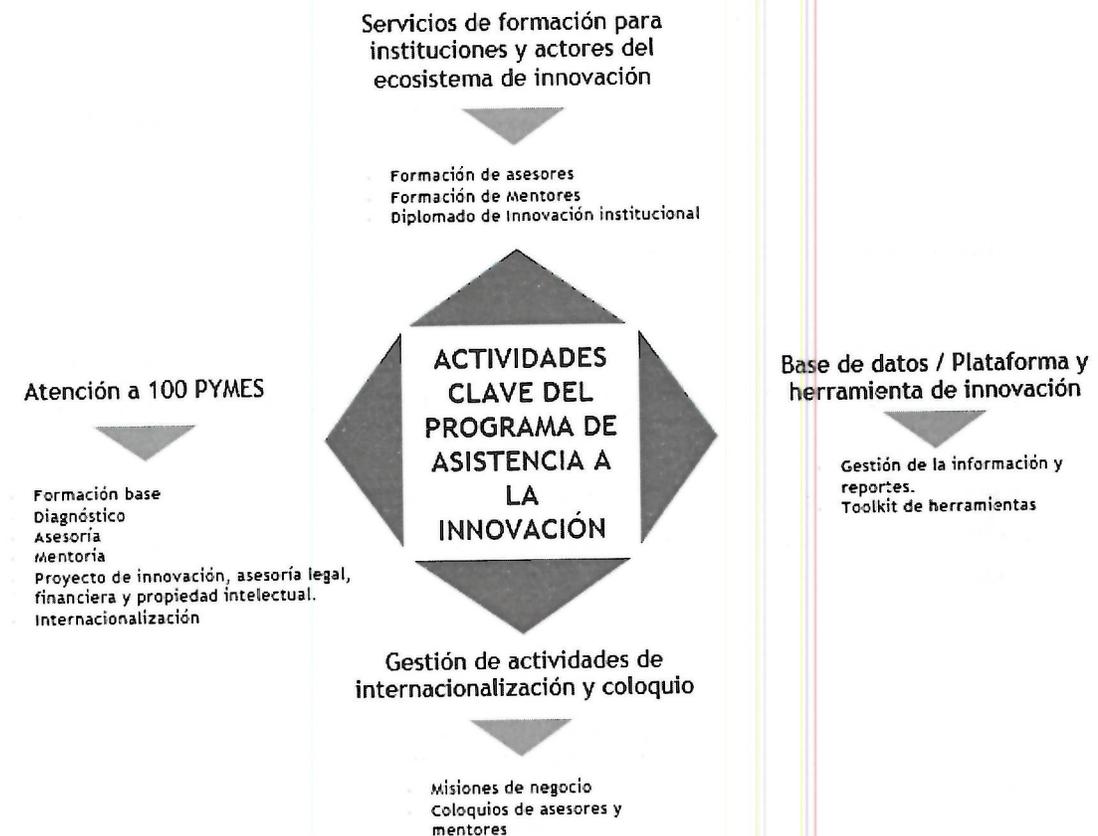
El objetivo para el programa de apoyo al emprendimiento durante el primer cuatrimestre es que se encuentre en etapa final del proceso de contratación de la firma consultora o consorcio de firmas quiénes lo estarán ejecutando

El Programa De Apoyo A La Innovación

El objetivo es la Implementación del programa de apoyo a la innovación incidiendo de manera directa con un mínimo de 100 PYMES de los sectores objetivo del préstamo: TICs, Turismo y Manufactura Ligera, y busca impulsar el desarrollo en el Sistema Nacional de Innovación (SNI).

Con la ejecución de este proyecto también se estará dando inicio a la construcción de capacidades para el fomento a la innovación como un elemento de ventaja competitiva.

Este programa tiene por objetivo impactar en incremento en ventas, internacionalización, obtención de capital de riesgo, especialización en el empleo, incremento en el empleo, nuevos segmentos de mercado, reducción de costos, valor de activos intangibles y por supuesto, casos de éxito que sirvan de referencia como los nuevo innovadores.



El objetivo para el programa de apoyo a la innovación durante el primer cuatrimestre es que se encuentre en etapa final del proceso de contratación de la firma consultora o consorcio de firmas quiénes lo estarán ejecutando