

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**



**PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO PARA EL DESARROLLO Y  
OPORTUNIDADES ECONÓMICO PRODUCTIVAS PARA EMPRENDEDORES  
DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

**LICENCIADA ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CATÉ**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**



**PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO PARA EL DESARROLLO Y  
OPORTUNIDADES ECONÓMICO PRODUCTIVAS PARA EMPRENDEDORES  
DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Informe final de trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación", Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

**AUTOR: LICDA. ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CATÉ**

**DOCENTE: LICDA. MSc. ROSA FERDINANDA SOLÍS MONROY**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Doctor. Byron Giovani Mejía Victorio  
Vocal II: Msc. Haydee Grajeda Medrano  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar  
Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

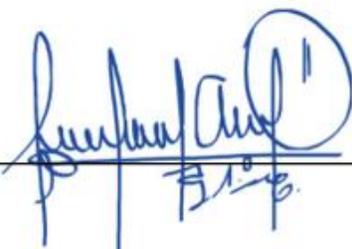
Presidente: Msc. Dora Aracely Vivas Pérez  
Evaluador: Msc. Josué Esaú Beltetón Salazar  
Evaluador: Msc. Miguel Antonio Sándigo García

## DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CATÉ**, con número de carné: **201504633**

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo con el artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor:



**ACTA No. MFEP-FS-A-2-2022**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna designada, el sábado 24 de septiembre de 2022, a las 16:00 horas para evaluar la presentación del informe final del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licenciada Rocío de Getzamani Alvizures Caté**, carné No **201504633**, estudiante de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada integrante de la terna evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional de la presentación final realizada por el sustentante, denominado: **“PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO PARA EL DESARROLLO Y OPORTUNIDADES ECONÓMICO PRODUCTIVAS PARA EMPRENDEDORES DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **25/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna. Luego de calificar la presentación la terna hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas dentro de los 5 días calendario siguientes de la fecha de la presentación realizada ante la terna.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 24 días del mes de septiembre del año dos mil veintidós.

  
Msc. Dora Aracely Vivas Pérez  
Coordinador

  
Msc. Josué Esaú Belteton Salazar  
Evaluador

  
Msc. Miguel Antonio Sándigo García  
Evaluador

  
Licda. Rocío de Getzamani Alvizures Caté  
Postulante



### ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que la Licda. Alvizures Caté, Rocio de Getzamani, Carné 201504633 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	61
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	25
<b>Nota final:</b>	<b>86</b>

### APROBADO

Guatemala 25 de octubre de 2022.

(F)   
\_\_\_\_\_

MSc. Rosa Ferdinanda Solís Monroy  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS:**

Por darme la sabiduría, fortaleza y perseverancia para lograr culminar esta meta; sin su gracia, favor y misericordia no lo hubiera logrado, a él sea toda la honra y la gloria.

### **A MIS PADRES:**

Violeta Caté y Juan Carlos Alvizures por haber estado a mi lado durante todos estos años apoyándome y motivándome a seguir adelante. ¡Te amo madre!

### **A MI PERSONA:**

Por no rendirme y seguir adelante con disciplina, fe y constancia a pesar de las circunstancias.

### **A MIS HERMANOS Y AMIGOS:**

Por todo su apoyo, consejos, ánimos y oraciones a lo largo de este camino. Con especial mención a mis amigos, Don Rigo, Silvia y mi querido Ever Cifuentes, este triunfo también es de ustedes.

### **A MI MADRINA**

Carroll Gonzalez, por su valiosa amistad y ser ese ejemplo profesional para mi vida.

### **A MI FAMILIA LABORAL:**

Suzuki, S.A. por abrirme las puertas de su casa y permitir prepararme profesionalmente.

**A MI CELULA:**

Villa Sol, por ser ese lugar seguro y mi apoyo espiritual en todo momento.

**A LA ENTIDAD CME:**

Por darme la oportunidad de desarrollar mi Trabajo Profesional de Graduación con los emprendedores y por el esfuerzo que dan para que miles de guatemaltecos puedan hacer realidad sus sueños de llevar a cabo un proyecto de negocio.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:**

Mi casa de estudios, mi Tricentaria por permitirme el acceso a educación superior gratuita y abrirme paso para estudiar un Postgrado.

**A MIS QUERIDOS LICENCIADOS Y MAESTROS:**

Por todo ese valioso conocimiento y apoyo compartido durante el proceso de mi formación.

## INDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	ii
1 ANTECEDENTES .....	1
1.1 Historia del Emprendimiento .....	1
1.2 Antecedentes del emprendimiento en Guatemala .....	2
1.3 Fondo de apoyo para las MIPYMES .....	3
1.4 Antecedentes del empleo en Guatemala .....	4
1.5 Antecedentes del parque empresarial.....	4
1.6 Antecedentes del emprendedor guatemalteco.....	7
1.7 Antecedentes de la empresa.....	7
1.7.1 Programas de emprendimiento del Centro Municipal de Emprendimiento (CME) .....	8
1.7.1.1 Programa Incubadora de Negocios.....	8
1.7.1.2 Programa Escuela de Negocios .....	9
1.8 Otros programas de emprendimiento en Guatemala .....	10
1.8.1 Programa CREA.....	11
1.8.2 Programa EmprendeMás .....	11
1.8.3 Programa de aceleración Multiverse .....	12
1.8.4 Programa EmprendamosGuate.....	12
1.8.5 Programa GS1.....	12
1.9 Antecedentes de investigaciones similares al tema de estudio.....	12
2 MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Emprendimiento y emprendedor .....	13
2.1.1 Emprendimiento desde el enfoque del desarrollo humano.....	15

2.2	Importancia del emprendimiento .....	16
2.3	Ecosistema del emprendedor.....	17
2.4	Cultura de emprendimiento .....	17
2.5	Tipos de emprendimientos .....	17
2.5.1	Emprendimiento por necesidad.....	18
2.5.2	Emprendimiento por oportunidad .....	18
2.5.3	Fases del proceso emprendedor .....	18
2.5.3.1	Emprendimiento potencial: Identificación .....	18
2.5.3.2	Emprendimiento naciente: Pre-incubación.....	19
2.5.3.3	Emprendedor como propietario de un negocio: Incubación .....	19
2.5.3.4	Emprendimiento establecido: Aceleración.....	19
2.5.3.5	Emprendimiento discontinuado .....	19
2.6	El emprendimiento: una alternativa de autoempleo .....	19
2.7	Escuelas de emprendimiento .....	20
2.8	Metodología Lean Starup .....	20
2.9	Modelo de negocios Canvas .....	20
2.10	Net Promoter Score.....	20
2.11	Conceptos básicos de proyectos.....	21
2.12	Tipos de proyectos .....	22
2.12.1	Proyectos privados .....	22
2.12.2	Proyectos públicos.....	22
2.13	Clasificación de los proyectos .....	22
2.13.1	Proyectos agropecuarios o agrícolas.....	22
2.13.2	Proyectos productivos o industriales .....	22
2.13.3	Proyectos de infraestructura social.....	23

2.13.4	Proyectos comerciales o de infraestructura económica.....	23
2.13.5	Proyectos de servicios.....	23
2.14	Ciclo de vida del proyecto .....	23
2.14.1	Fase de preinversión .....	24
2.14.1.1	Nivel idea.....	24
2.14.1.2	Nivel perfil.....	24
2.14.1.3	Nivel prefactibilidad.....	25
2.14.1.4	Nivel factibilidad.....	25
2.14.2	Etapas de inversión .....	25
2.14.3	Etapas de operación.....	25
3	METODOLOGÍA.....	26
3.1	Definición del problema.....	26
3.2	Delimitación del problema .....	27
3.2.1	Unidad de análisis .....	27
3.2.2	Período para investigar.....	27
3.2.3	Ámbito geográfico.....	27
3.3	Objetivos .....	27
3.3.1	Objetivo general.....	27
3.3.2	Objetivos específicos.....	27
3.4	Justificación.....	28
3.5	Método científico .....	28
3.5.1	Fase indagadora.....	29
3.5.2	Fase demostrativa .....	29
3.5.2.1	Método deductivo .....	29
3.5.2.2	Método analítico .....	29

3.5.3	Fase expositiva.....	29
3.6	Técnicas de investigación aplicadas .....	30
3.6.1	Técnicas de investigación documental .....	30
3.6.1.1	Lectura analítica .....	30
3.6.1.2	Resumen .....	30
3.6.2	Técnicas de investigación de campo .....	30
3.6.2.1	Entrevista.....	30
3.6.2.2	Encuesta.....	31
3.6.2.3	Premisas metodológicas.....	31
3.6.2.4	Población y muestra .....	31
3.7	Limitantes de la investigación .....	32
4	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	33
4.1	Principales características de los proyectos de emprendimiento .....	33
4.1.1	Proyectos de emprendimiento por sector atendidos por el Centro Municipal de Emprendimiento (CME) .....	33
4.1.2	Capital inicial de los proyectos atendidos por el CME .....	35
4.1.3	Fuentes de financiamiento utilizadas por los proyectos de emprendimiento del CME .....	36
4.1.4	Trayectoria de los proyectos de emprendimiento atendidos por el CME .....	37
4.1.5	Generación de empleo de los proyectos de emprendimiento atendidos por el CME.....	38
4.1.6	Formalidad de los proyectos atendidos por el CME .....	39
4.1.7	Propiedad intelectual .....	41
4.2	Características de los emprendedores atendidos en el CME.....	42
4.2.1	Sexo: los emprendedores del CME en su mayoría son mujeres .....	42

4.2.2	Edad: más de la mitad de los emprendedores son mayores a 34 años .....	43
4.2.3	Educación formal: Los emprendedores atendidos por el CME tienen educación superior .....	44
4.2.4	Factores que impulsan el emprendimiento .....	45
4.3	Principales barreras y necesidades de los emprendedores del CME	46
4.3.1	Retos y desafíos del emprendedor .....	46
4.4	Evaluación de los programas de emprendimiento del CME .....	47
4.4.1	Contenido de los programas.....	47
4.4.2	Metodología de los programas .....	49
4.4.3	Principales beneficios de los programas de emprendimiento del CME . .....	49
4.4.4	Preparación de los facilitadores durante el proceso de formación.....	50
4.4.5	Net Promoter Score de los programas de emprendimiento del CME	51
CONCLUSIONES.....		54
RECOMENDACIONES .....		55
BIBLIOGRAFÍA .....		56
ANEXOS .....		66
ÍNDICE DE TABLAS .....		86
ÍNDICE DE FIGURAS .....		88

## RESUMEN

La presente investigación es motivada por el comportamiento ascendente del emprendimiento registrado en el país desde el 2013. Según estudios del Monitor Global de Emprendimiento (GEM), Guatemala se posicionó en el cuarto lugar con una Tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) del 28.3% de un grupo de 47 países analizados para el año 2021.

En este sentido, al visualizar a Guatemala con un gran número de emprendedores que consideran el iniciar un negocio, como la opción más deseable para generar ingresos; es importante analizar como los programas de emprendimiento coadyuvan al fomento del emprendimiento y sobre todo a la formación emprendedora que les permita adquirir conocimientos y herramientas que beneficiaran al emprendedor a formular y desarrollar proyectos de negocios rentables.

La presente investigación se realizó con base al método científico para el fundamento de la investigación, en el que se tomó como caso de estudio los programas de emprendimiento del Centro Municipal de Emprendimiento (CME). El enfoque de investigación empleado para este estudio es mixto por incluir tanto análisis cuantitativo como cualitativo.

Dentro de los principales hallazgos se concluye que los programas de emprendimiento del Centro Municipal de Emprendimiento efectivamente están coadyuvando al impulso y desarrollo de los emprendedores guatemaltecos a través de la formación que les permite entre tanto, desarrollar competencias y estrategias para la consolidación de proyectos de negocio rentables.

La cantidad de proyectos de emprendimiento anuales atendidos por el CME se ha mantenido con una tendencia creciente, y al tomar en consideración las estadísticas que tiene Guatemala de estar posicionado dentro de los primeros lugares de países con mayor tasa de emprendimiento, se proyecta un crecimiento sostenido de emprendedores inscritos a los programas para los próximos años.

## INTRODUCCIÓN

El fenómeno de emprendimiento ha tenido un constante crecimiento en el país durante los últimos años, de acuerdo con el Viceministerio de Desarrollo de la Micro, pequeña y Mediana Empresa (2015) “Los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo apuestan al emprendimiento como una alternativa a la falta de empleo y a la necesidad de generación de riqueza en la población”.

En ese sentido, gran cantidad de expertos coincide en que, para lograr un mayor desarrollo económico a largo plazo, es necesario contar con emprendedores que generen empleos y valor agregado mediante la innovación, creación de nuevos productos, procesos de producción y prestación de servicios que no existían hasta ese momento.

En este contexto se genera la pregunta de investigación ¿Cuál es la incidencia que tienen los programas de emprendimiento en los emprendedores del Municipio de Guatemala?

Los principales aportes de este informe radican en lograr una mejor comprensión de los programas de emprendimiento y que sea punto de partida útil para los estudiantes y emprendedores que desean conocer más acerca de la metodología de dichos programas y que a su vez este informe contribuya a diversas instituciones, a formular y evaluar la implementación de más programas de emprendimiento en el país, de acuerdo con las necesidades existentes.

El objetivo general de la investigación, es evaluar los programas de emprendimiento para el desarrollo y oportunidades económico productivas para emprendedores del Municipio de Guatemala, complementado con los objetivos específicos: Analizar las principales características de los proyectos de emprendimiento atendidos por los programas del CME a través de una encuesta a los participantes para la definición de resultados; analizar las principales características de los emprendedores atendidos por los programas del CME por medio de una encuesta para la definición del perfil de los participantes; identificar los principales retos y barreras de los emprendedores de los programas del CME a través de una encuesta para su

análisis y observaciones; evaluar los programas de emprendimiento del CME por medio de encuestas a los emprendedores para determinar las áreas de mejora.

El presente informe de trabajo profesional de graduación consta de los siguientes capítulos: El capítulo uno, expresa los antecedentes, en el cual se expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación; el capítulo dos, marco teórico, contiene diferentes recopilaciones teóricas donde se sustenta el tema objeto de investigación; el capítulo tres, metodología, contiene el procedimiento para la resolución del problema de investigación planteado; el capítulo cuatro, discusión de resultados, en este se expone los productos de la investigación realizada como los respectivos análisis, respondiendo al planteamiento de los objetivos específicos. Finalmente se presenta una sección de conclusiones, recomendaciones y anexos de la investigación realizada.

# 1 ANTECEDENTES

El presente capítulo aborda las experiencias realizadas sobre los avances del emprendimiento. Igualmente, exhibe los principales autores y los marcos conceptuales y teóricos que sustentan el estudio de los programas de emprendimiento como oportunidades económico productivas para emprendedores del Municipio de Guatemala.

## 1.1 Historia del Emprendimiento

Hablar de emprendimiento es dirigirse al inicio de la humanidad, en donde el hombre emprendedor se ha caracterizado desde su origen por asumir riesgos, encontrando diferentes formas de superarse, abriéndose caminos e identificando oportunidades en medio de la incertidumbre que contribuyan a la generación de diversas oportunidades de crecimiento económico que benefician tanto a la sociedad como a sí mismo (Mejía, et al., 2015).

El fenómeno del emprendimiento ha dejado marcado su trayectoria desde la creación de la primera rueda en la época prehistórica a.c. hasta la implementación de los grandes avances tecnológicos del siglo XXI (Editorial Nobbot, 2014).

Azqueta (2017) indica que durante los siglos XVI y XVII, el término *entrepreneur* vino a significar pionero, identificando a los aventureros que viajaban al Nuevo Mundo, en la búsqueda de una nueva oportunidad sin tener en cuenta los riesgos que les representa su llegada a nuevas tierras.

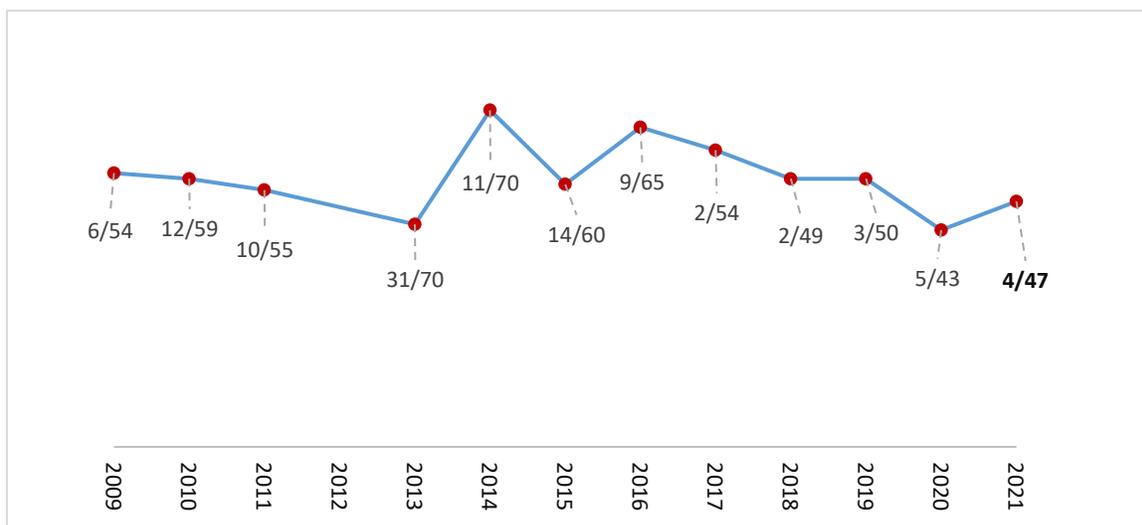
Al describir la evolución histórica del término emprendedor, Verin (1982) muestra cómo a partir de los siglos XVII y XVIII se calificaba de emprendedor al arquitecto y al maestro de obra, haciendo referencia a los trabajos que estas personas emprendían por la construcción de grandes obras por encargo.

A finales del siglo XIX y principios del XX, el desarrollo del pensamiento económico concuerda con el avance de la empresa privada, la mejora de las primeras grandes industrias y la libertad de comercio, propiciando el desarrollo de la figura de un nuevo empresario (Altimir, et al., 2008).

Según Cantillón (1755), el emprendimiento siempre se ha relacionado con el descubrimiento de oportunidades rentables. Río (2017) indica que esta disciplina existe en toda sociedad y cobra vida con la persona; el emprendedor quien es el motor del crecimiento y desarrollo en una sociedad. Casson (citado por Rodríguez, González & González 2017) afirma que “las oportunidades de emprendimiento son aquellas situaciones en las que nuevos bienes, servicios, materias primas y métodos de organización, pueden ser vendidos e introducidos a un precio mayor que sus costos de producción” (p.13).

## 1.2 Antecedentes del emprendimiento en Guatemala

De acuerdo con el reporte del Monitor Global de Emprendimiento (GEM, 2021) a través de la Tasa de Emprendimiento Temprana (TEA), se estableció que para el año 2021 Guatemala se ubicó en la cuarta posición dentro de un grupo de cuarenta y siete países con mayores niveles de actividad emprendedora, con una TEA del 28.3%, precedido por Chile en la tercera posición con una TEA del 30%, el segundo lugar lo ocupó Sudán con una TEA estimada del 33% y en primer lugar Republica Dominicana con más del 40% de TEA.



**Figura 1. Evolución de la clasificación del emprendimiento en Guatemala a nivel mundial TEA**  
 Fuente: Elaboración propia, con datos del Monitor Global de Emprendimiento GEM (2021-2022)

En la Figura 1 se puede observar que el comportamiento de la TEA registrada en el país guatemalteco ha tenido un comportamiento ascendente desde el año 2013; convirtiendo el emprendimiento como una buena oportunidad de carrera para generar ingresos.

Varios expertos en el tema han indicado que Guatemala tiene una gran disposición de emprender y que dos de cada cinco guatemaltecos pondrán en marcha un nuevo negocio en los próximos tres años, siendo el sesenta por ciento de los emprendimientos de personas menores de treinta y cinco años (Gándara, 2019).

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2004) indica que “en América Latina, como también en otros países del resto del mundo, se está experimentando una lenta pero incesante transición hacia una nueva cultura emprendedora” (p.11).

### 1.3 Fondo de apoyo para las MIPYMES

Como parte de las acciones para la reactivación económica y social derivado de la crisis sanitaria por la pandemia del Covid-19, para el año 2020 se estableció el Fondo de Protección de Capitales administrado por el Crédito Hipotecario Nacional –CHN-, con un monto de Q. 250,000,000.00, consignado para otorgar créditos a: comerciantes individuales, profesionales, empresas, y cooperativas de ahorro y crédito, como apoyo al fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través del otorgamiento y la facilitación de créditos con tasas de interés preferenciales, con el fin de fomentar el emprendimiento de los pequeños y medianos empresarios.

**Tabla 1**

*Desglose del Fondo de Protección de Capital al 31 de diciembre de 2020*

<b>Destino</b>	<b>Beneficiarios</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
Protección capital empresas	63	225,800,000.00	90.32%
Protección capital comerciante individual	91	10,555,800.00	4.22%
Protección capital profesionales	65	5,505,000.00	2.20%
Protección capital emprendedores	75	2,112,000.00	0.84%
Sumas	294	243,972,800.00	97.59%
Monto del programa		250,000,000.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia, con base en información del Banco CHN, Crédito Hipotecario Nacional 2020

Como se puede observar en la Tabla 1 de los recursos aportados para este fondo, al 31 de diciembre de 2020, se otorgaron créditos por un valor total de Q243,955,994.09, atendiendo los segmentos de Empresas, Comerciantes Individuales, Profesionales y Emprendedores, a una tasa promedio ponderada anual de 4.72%. este monto representa un 97.6% de ejecución del programa.

Cabe resaltar que para la Protección capital emprendedores se beneficiaron un total de 75 emprendedores a los cuales se les otorgo préstamo hasta un monto máximo por emprendedor de Q30,000.00, el total de esta categoría ascendió a 2,112,000.00 el cual representa un 0.84% del total ejecutado.

#### **1.4 Antecedentes del empleo en Guatemala**

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2021), existe una oferta laboral de 11.76 millones de guatemaltecos, del cual 7.40 millones están económicamente activos. Es decir, aproximadamente el 63% de la población en edad de trabajar está efectivamente trabajando, mientras que el 37% restante (alrededor de 4.3 millones) están desempleados. En este marco es importante mencionar que el sector informal es el que más personas emplea Guatemala; según la última encuesta realizada por el ENEI (2017) aproximadamente el 70% de la población ocupada se emplea en el sector informal y sólo el 30% dentro del sector formal. Lo cual quiere decir, siete de cada diez personas se emplean en la informalidad y tres en el sector formal de la economía.

#### **1.5 Antecedentes del parque empresarial**

El sector empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYME) es de mucha importancia por el impacto que genera dentro de la economía del país, principalmente como fuente generadora de empleo y autoempleo.

Según el Acuerdo Gubernativo 211-2015, el tamaño de cada empresa varía según la cantidad de empleados que esta posea, así como el número de ventas anuales expresadas en salarios mínimos de actividades no agrícolas. En la Tabla 2 se detalla la composición de esta estructura, por tamaño de empresa y parámetros en la cantidad de empleados, salarios mínimos y máximos.

**Tabla 2**

*Tamaño de empresa de la MIPYME según cantidad de empleados y ventas expresadas en salarios mínimos.*

Tamaño de la empresa	Empleados		Ventas anuales en salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas					
			Salarios		Parámetros de ventas de una MIPYME			
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Salario Min.	Ventas Min	Ventas Max.	Ventas Promedio
Micro	1	10	1	190	Q3,209.24	Q3,209.24	Q609,755.60	Q306,482.42
Pequeña	11	80	191	3,700	Q3,209.24	Q612,964.84	Q11,874,188.00	Q6,243,576.42
Mediana	81	200	3,701	15,420	Q3,209.24	Q11,877,397.24	Q49,486,480.80	Q30,681,939.02

Fuente: Elaboración propia, con base en el Sistema Nacional de Información MIPYME año base 2015

Según la información capturada en la Tabla 2, el dato más relevante lo comprende la microempresa en el cual se muestra que el número de empleados para este tamaño de empresa debe estar comprendido entre uno a diez; en términos de monetarios debe ser equivalente a ventas mínimas de un salario mínimo de Q3,209.24, mismo que está vigente para el año 2022 y como ventas máximas un total de Q609,755.60 equivalente a 190 salarios mínimos.

Por otra parte, según el Ministerio de Economía (MINECO, 2017) el parque empresarial activo en Guatemala ascendió a un total de cuatrocientos ochenta y un mil quinientos setenta registros. En la Tabla 3 se muestra la clasificación.

**Tabla 3**

*Composición del parque activo empresarial guatemalteco por tamaño de empresa 2015-2017*

Tamaño	Año 2,015		Año 2,016		Año 2,017	
	%	Número	%	Número	%	Número
Microempresa	88.73%	330,752	90.17%	393,730	90.34%	435,043
Pequeñas	9.76%	36,398	8.55%	37,352	8.42%	40,568
Medianas	1.08%	4,027	0.92%	3,999	0.90%	4,328
Grandes	0.43%	1,602	0.36%	1,591	0.34%	1,631
<b>Total de empresas</b>	<b>100.00%</b>	<b>372,779</b>	<b>100.00%</b>	<b>436,672</b>	<b>100.00%</b>	<b>481,570</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en el Sistema Nacional de Información MIPYME año base 2015

Tabla 3 refleja que el parque empresarial para el año 2017 estuvo representado aproximadamente por el 90% de microempresas equivalente a 435,043 el cual compone

la mayor participación, seguido de un 8% de pequeñas empresas, 0.90% medianas y tan solo el 0.34% de grandes empresas.

En cuanto a la distribución geográfica de las empresas durante el periodo 2017, el departamento de Guatemala es el que mayor concentración de MIPYME ha registrado en el territorio nacional.

**Tabla 4**

*Composición del parque activo empresarial guatemalteco por departamento 2015-2017*

DEPARTAMENTOS	MICRO	%	PEQUEÑA	%	MEDIANA	%	GRANDE	%	Total General	%
Guatemala	200,156	41.56%	18,665	3.88%	1,991	0.41%	750	0.16%	221,562	46.01%
Quetzaltenango	26,887	5.58%	2,507	0.52%	267	0.06%	101	0.02%	29,762	6.18%
Escuintla	15,319	3.18%	1,428	0.30%	152	0.03%	57	0.01%	16,957	3.52%
Sacatepéquez	15,360	3.19%	1,432	0.30%	153	0.03%	58	0.01%	17,003	3.53%
Izabal	8,458	1.76%	789	0.16%	84	0.02%	32	0.01%	9,363	1.94%
Alta Verapaz	13,186	2.74%	1,230	0.26%	131	0.03%	49	0.01%	14,596	3.03%
Huehuetenango	14,320	2.97%	1,335	0.28%	142	0.03%	54	0.01%	15,851	3.29%
Suchitepéquez	11,675	2.42%	1,089	0.23%	116	0.02%	44	0.01%	12,924	2.68%
San Marcos	15,344	3.19%	1,431	0.30%	153	0.03%	58	0.01%	16,985	3.53%
Chimaltenango	12,433	2.58%	1,159	0.24%	124	0.03%	47	0.01%	13,763	2.86%
Petén	10,810	2.24%	1,008	0.21%	108	0.02%	41	0.01%	11,966	2.48%
Chiquimula	9,431	1.96%	879	0.18%	94	0.02%	35	0.01%	10,440	2.17%
Jutiapa	10,873	2.26%	1,014	0.21%	108	0.02%	41	0.01%	12,036	2.50%
Zacapa	7,729	1.61%	721	0.15%	77	0.02%	29	0.01%	8,556	1.78%
Quiché	12,721	2.64%	1,186	0.25%	127	0.03%	48	0.01%	14,081	2.92%
Retalhuleu	7,144	1.48%	666	0.14%	71	0.01%	27	0.01%	7,908	1.64%
Santa Rosa	8,977	1.86%	837	0.17%	89	0.02%	34	0.01%	9,937	2.06%
El Progreso	5,234	1.09%	488	0.10%	52	0.01%	20	0.00%	5,794	1.20%
Sololá	9,992	2.07%	932	0.19%	99	0.02%	37	0.01%	11,061	2.30%
Jalapa	5,731	1.19%	534	0.11%	57	0.01%	21	0.00%	6,344	1.32%
Totonicapán	7,709	1.60%	719	0.15%	77	0.02%	29	0.01%	8,533	1.77%
Baja Verapaz	5,554	1.15%	518	0.11%	55	0.01%	21	0.00%	6,148	1.28%
<b>Total General</b>	<b>435,043</b>	<b>90.34%</b>	<b>40,568</b>	<b>8.42%</b>	<b>4,328</b>	<b>0.90%</b>	<b>1,631</b>	<b>0.34%</b>	<b>481,570</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en el Sistema Nacional de Información MIPYME año base 2015

Como se observa en la Tabla 4 el 46.01% del total del parque empresarial activo, está concentrado en el departamento de Guatemala, del cual el 41.56% pertenece a la microempresa. Este comportamiento puede estar relacionado por variables

demográficas, atracción al turismo, y demanda. Esto por su parte representa una buena oportunidad para seguir apoyando el desarrollo de los emprendedores del Municipio de Guatemala.

### **1.6 Antecedentes del emprendedor guatemalteco**

Según el GEM (2021), los emprendedores guatemaltecos son en su mayoría hombres en un cincuenta y cinco por ciento, los cuales están entre dieciocho y treinta y cuatro años. Poco más de la mitad de los emprendedores en un cincuenta y tres por ciento tiene estudios a nivel diversificado completo o más educación, pero hay un tres por ciento que no tienen ningún grado de educación formal.

Por otro lado, cinco de cada diez negocios de los emprendedores guatemaltecos un cuarenta y ocho por ciento llevan a la puesta en marcha su proyecto de negocio con una inversión inicial menor a cinco mil quetzales, donde seis de cada diez negocios están orientados al sector de consumo y cinco de cada diez emprendimientos no generan ningún empleo.

Los negocios de los emprendedores penetran mercados pequeños, dos de cada tres atienden a clientes en su comunidad o municipio y el sesenta y cuatro, punto seis por ciento de los emprendimientos en fases tempranas opera de manera informal, pero a medida que los negocios superan los tres, punto cinco años de operación la tasa de informalidad se reduce al cuarenta y ocho por ciento (Centro de Emprendimiento Kirzner, 2020).

### **1.7 Antecedentes de la empresa**

Según el Código Municipal, Decreto No. 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala, acuerda la creación del Centro Municipal de Emprendimiento, (CME) con el objetivo de planear, impulsar, promover, desarrollar, fomentar, estipular y diseñar la práctica y enseñanza del emprendimiento e innovación, teniendo dentro de sus principales funciones (inciso c) consolidar una estructura municipal de emprendimiento a través de fomentar la participación y colaboración de las diferentes dependencias municipales, creando un ecosistema municipal de emprendimiento.

El CME forma parte de la Dirección de Desarrollo Social de la Municipalidad de Guatemala y busca dar apoyo a los emprendedores con el fin de estructurar, desarrollar y consolidar empresas innovadoras que puedan ser sostenibles con el tiempo y que generen empleos para el crecimiento económico del país (García, 2020).

Cabe resaltar que el CME, es la primera incubadora de negocios a nivel público, misma que ha venido impulsando el emprendimiento y contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos de la Ciudad de Guatemala, mediante programas de sensibilización y formación emprendedora, desde las diferentes etapas del proceso de escalamiento y consolidación empresarial.

Los programas de Emprendimiento de la Municipalidad de Guatemala están abiertos al público en general y coadyuvan al fortalecimiento de la educación y desarrollo de habilidades y competencias de todos los participantes durante el proceso de formación.

### **1.7.1 Programas de emprendimiento del Centro Municipal de Emprendimiento (CME)**

Los programas del CME están divididos en dos ejes, desarrollados en las cinco fases del emprendedor, por un lado, el Programa de Sensibilización el cual está enfocado a impulsar el emprendimiento como una alternativa de activación económica enfocándose en talleres y conferencias, charlas y cursos de animación emprendedora y, por otro lado, el Programa Desarrollo de Negocios el cual tiene como fin desarrollar ideas de negocio innovadoras y consolidar proyectos puestos en marcha, este programa está dividido en dos ejes, el Programa Incubadora de negocios y el Programa Escuela de Negocios.

#### **1.7.1.1 Programa Incubadora de Negocios**

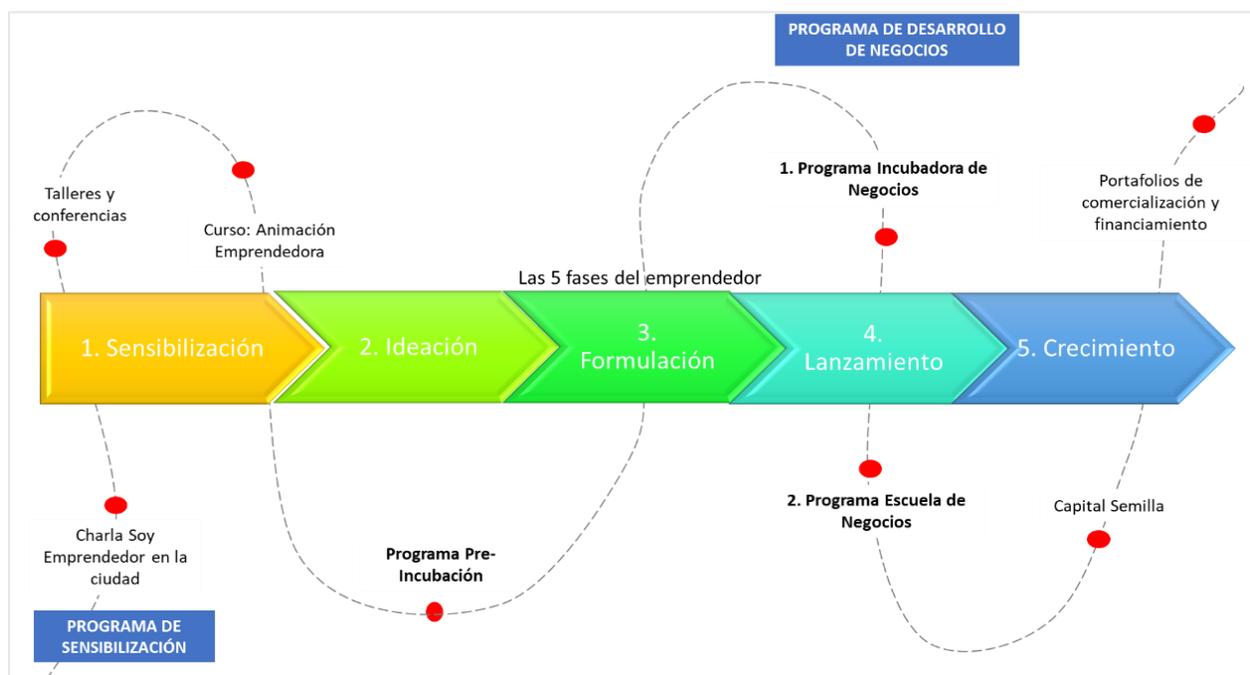
Este programa está enfocado en proyectos de emprendimiento dinámicos y la duración de este es de quince meses y busca desarrollar ideas de negocio innovadoras y estructurar, ordenar y consolidar proyectos puestos en marcha enfocados al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible elegidos por el CME. Este programa está compuesto por módulos consecutivos, de sesiones virtuales semanales con asesores expertos en

las áreas de prototipado y validación, marketing, finanzas, branding y gestión empresarial (CME, 2021).

### 1.7.1.2 Programa Escuela de Negocios

Este programa está enfocado a transformar negocios tradicionales, fortaleciendo su modelo de negocios, determinando la propuesta de valor que puede representar un diferenciador en el mercado. El proceso de formación para este programa consta de tres módulos con una duración de tres meses cada uno; Empresariedad, Diseño y Comunicación, y Gestión Empresarial.

A continuación, en la Figura 2 se muestra de forma gráfica las cinco fases del emprendedor y la aplicación de los programas del CME en cada una de ellas para una mejor comprensión.



**Figura 2. Programas de emprendimiento del CME**

*Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada*



**Figura 3. Contenido y duración de los programas del CME**

*Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada*

En la Figura 3 se puede observar en primer lugar el Programa Incubadora de Negocios el cual está enfocado a emprendimientos dinámicos que tienen como base uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, este programa tiene una duración de 15 meses dividido en 4 módulos; Pre – incubación, Mercado, Diseño y Comunicación, y, Gestión Empresarial, cabe resaltar que el primer módulo Pre-incubación es para los emprendedores que tienen la idea de un proyecto de negocio pero que aún no lo han puesto en marcha, a partir del módulo de Mercado se integran a los emprendedores cuyo proyecto está implementado en etapa temprana.

Por otra parte el Programa Escuela de Negocios dirigido a emprendimientos tradicionales consta de tres módulos; Empresarialidad, Diseño y Comunicación, y, Gestión Empresarial con una duración de nueve meses.

### 1.8 Otros programas de emprendimiento en Guatemala

En Guatemala existen diversos programas de apoyo y fomento al emprendimiento guatemalteco, dentro de los principales se encuentran:

### **1.8.1 Programa CREA**

Este programa pertenece a la Universidad del Valle de Guatemala con sede en altiplano, que ha tenido como función principal la formulación de nuevas actividades de emprendimiento y una potencial incubación de empresas productivas en el área (UVG, 2020).

Dentro de los principales resultados obtenidos para el año 2020 en este programa son:

- a) La formación de 347 estudiantes en los cursos de emprendimiento.
- b) Concurso Guatemala Hecha a Mano
- c) 36 estudiantes en el Taller de Carpintería
- d) 110 planes de negocios para nuevas empresas.
- e) Lanzamiento de la Certificación en Buenas Prácticas Administrativas y Gerenciales para Organizaciones Productivas Rurales en cooperación con Helvetas Guatemala y PROSOL.
- f) Propuesta del Técnico en Emprendedurismo Tecnológico para ser implementado en ITEC.

### **1.8.2 Programa EmprendeMás**

Este programa forma parte de la iniciativa de La Universidad Rafael Landívar y el Sistema de Cooperativas (MICOOPE) el cual ha sido ejecutado para todos los emprendedores potenciales que tenga una idea de negocio y deseen tener las herramientas básicas para emprender.

La primer cohorte, tuvo una capacidad máxima para recibir a 250 emprendedores guatemaltecos inscritos para postular sus ideas de negocios.

Este programa se dirigió a hombres y mujeres guatemaltecas proporcionándoles acceso a la plataforma para adquirir conocimientos de forma asincrónica a través de videos y cápsulas informativas, creadas por expertos en el área. Así como sesiones en las cuales participaron en clases dirigidas sobre los temas vistos con el acompañamiento de los respectivos facilitadores. Este programa tuvo una duración de 3 meses (MICOOPE, 2022).

### **1.8.3 Programa de aceleración Multiverse**

Este programa ha tenido un impacto positivo en miles de guatemaltecos con alianzas estratégicas en pro de los emprendedores del país, ofreciendo desde el 2015 una plataforma regional con recursos disponibles que busca crear y estructurar herramientas y procesos para el ecosistema emprendedor, elevando el estándar de innovación y posibilidades de inversión (Multiverse, 2021).

### **1.8.4 Programa EmprendamosGuate**

Tiene como objetivo aumentar la tasa de éxito de los emprendimientos en todo el país, facilitando su crecimiento y consolidación.

Su principal alcance ha sido en un periodo de 14 meses, en el cual se han formado y certificado a más de 60 consultores, los cuales brindan capacitación y acompañamiento a 1,500 emprendedores distribuidos en más de 25 centros de formación instalados en 10 nodos regionales. Finalmente, se identificaron 150 emprendimientos de alto impacto, los cuales fueron presentados ante diferentes entidades de inversión, financiamiento, asistencia técnica y acceso a mercados en una rueda de negocios, con el propósito de acelerar su crecimiento (IDM, 2022).

### **1.8.5 Programa GS1**

Es un programa de apoyo a la MIPYME, permitiendo a los emprendedores y microempresarios obtener de manera lícita códigos de barra, soporte técnico, capacitaciones y entre otros muchos beneficios coadyuvando a impulsar sus negocios en Guatemala y en cualquier parte del mundo.

## **1.9 Antecedentes de investigaciones similares al tema de estudio**

A lo largo del tiempo se han realizado diversos estudios enfocados al emprendimiento, sin embargo, al momento no se ha realizado ningún análisis que aborde la gestión de los programas de emprendimiento para el desarrollo de oportunidades económico productivas para emprendedores, específicamente los programas de emprendimiento del Centro Municipal de Emprendimiento de la Municipalidad de Guatemala.

## 2 MARCO TEÓRICO

El presente capítulo aborda el desarrollo de fundamentos desde perspectivas teóricas, conceptos y enfoques de la realidad de procesos de incorporación de la juventud en actividades productivas mediante los emprendimientos los cuales constituyen uno de los más importantes medios de oportunidades de desarrollo económico y social en un país.

### 2.1 Emprendimiento y emprendedor

Existen diversas definiciones de autores que han estudiado e investigado el tema del emprendimiento desde diferentes puntos de vista según los intereses propios de estudio. Sin embargo, hasta la fecha aún no existe una definición en la que todos los autores estén de acuerdo, sino por el contrario, a lo largo del tiempo, se observa una constante evolución de este significado.

Para Timmons (1989) el emprendimiento representa tomar acciones creativas para construir algo de valor desde cero. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de estos, maximizando las oportunidades, es decir, la efectividad y no la eficiencia es la esencia del trabajo.

El término emprendimiento se deriva de la palabra Latina *in* y *prendre*. Quienes con esa base los franceses acuñaron el término *entrepreneur* que significa estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo, luego con el devenir del tiempo los ingleses adoptaron el término *entrepreneurship* que describe el comportamiento y las habilidades que requieren los emprendedores con potencial de éxito (Sanchez, 2018).

Por otra parte, la Real Academia Española (RAE, 2021) define el emprendimiento como la “acción y efecto de emprender” Al mismo tiempo describe al emprendedor como una “persona destaca por su emprendimiento y capacidad” y finalmente el término emprender “Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”.

Según el estudio del Banco Mundial sobre América Latina y el Caribe (2014), describe el emprendimiento como “un motor fundamental del crecimiento y desarrollo, en donde los emprendedores son individuos que transforman ideas en iniciativas rentables” (p.1).

En muchas investigaciones, el emprendimiento es catalogado desde dos premisas; por necesidad y por oportunidad, Flor (2016). Siendo el primero donde las personas llevan a la acción un negocio generador de ingresos que les permitan cubrir sus necesidades básicas en el corto plazo, generalmente desarrollados en el sector informal de la economía. Y el emprendimiento por oportunidad en el cual las personas inician su negocio siguiendo una oportunidad en el mercado, para mejorar sus condiciones laborales y de ingresos, y generalmente tienen perspectivas de desarrollo futuro.

Para algunos autores hablar de emprendimiento significa:

Tener en cuenta las aportaciones que hace a la comunidad como un factor determinante para el desarrollo económico, el cambio social y estructural, pero también es visto como una fuerza impulsora que estimula la adquisición de conocimiento, el cambio tecnológico, la competitividad y la innovación (Herruzo et al., 2019, p.1).

En esta línea algunos autores como Sapag & Sapang (2008) describen el emprendimiento como el desarrollo de un proyecto; definido como la “búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana” (p.1). No dejando a tras la innovación considerada para Joseph Schumpeter (citado en Hidalgo Proaño, 2016) como la razón de ser del emprendedor.

Para Urbano & Toledano (2008) el emprendimiento no solo se manifiesta a través de aquellos proyectos o empresas que persiguen un beneficio económico, sino por el contrario, el beneficio puede producirse en términos sociales, y por tanto, el concepto se extiende también a aquellas actividades sin fin de lucro. Caracterizando a este tipo de emprendimiento principalmente por las iniciativas de ideas sociales que mejoran tanto la vida de las personas y de la sociedad.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2018) define a los emprendedores como: “aquellas personas (dueñas de un negocio) que buscan generar valor a partir de la creación o expansión de una actividad económica, a través de la identificación y explotación de nuevos productos, procesos o mercados”.

Medina & Correa (2009) definen el perfil del emprendedor como “aquella persona capaz de identificar una necesidad, de reunir los recursos necesarios y de emprender las acciones oportunas para poner a disposición de la comunidad los bienes o servicios que satisfagan tal necesidad” (p.2). No dejando a un lado el riesgo financiero que conlleva el emprendimiento al invertir tanto capital propio como de diversas fuentes de financiamiento.

Es importante resaltar que existen varias tendencias y modelos de emprendimiento que han desarrollado diversos autores a lo largo del tiempo, por lo cual es indispensable tener la concepción de emprendedor que se quiere estudiar y de esta forma analizar las tendencias culturales y su aplicación en el ámbito empresarial, esto servirá de base para el desarrollo de un modelo de emprendimiento.

Desde el punto de vista de estudio del emprendimiento, se identifican cuatro perspectivas de pensamiento: la comportamental, la psicológica (cognitiva), la económica y la de procesos Fonrouge (2002). Sí bien este informe se profundizará en el estudio del emprendimiento desde la perspectiva económica, representando una oportunidad de desarrollo económico productivo para emprendedores en el Municipio de Guatemala, es inevitable dejar de mencionar los principales impactos que el emprendimiento genera en el desarrollo humano.

### **2.1.1 Emprendimiento desde el enfoque del desarrollo humano**

El Desarrollo Humano Integral (DHI) promueve el bien de cada persona en el área cultural, económico, político, social y espiritual (Heinrich, Leege, & Miller, 2008).

El DHI está relacionado con el fortalecimiento de capacidades desde diferentes enfoques del ser humano, permitiendo que este genere acciones en todos los ámbitos de su vida en beneficio de su progreso y bienestar.

Para Granada, Baquero & Alvarez (2019) “el emprendimiento desde la perspectiva del desarrollo humano es una propuesta diferente, visto como una acción que construye y expande las subjetividades, se fundamenta en el ser humano y en proyectos de vida que transforman contextos y realidades” (p.131)

Por otra parte, algunos autores enriquecen el análisis del emprendimiento desde la perspectiva del desarrollo humano en la cual Max-Neef (1993) menciona que “el desarrollo se refiere a las personas no a los objetos” (p.40). proponiendo que el mejor indicador para medir el crecimiento cualitativo de las personas es “(...) aquel que permita elevar más la calidad de vida de las personas”

En esta línea Sen (1999) hace referencia al desarrollo “como un proceso de expansión de las libertades reales que disfrutaban los individuos” (p.19). haciendo referencia que si bien es cierto que el Producto Nacional Bruto (PNB) y los ingresos individuales representan un medio importante para ampliar las libertades que disfrutaban los miembros de una sociedad, esas libertades también dependen de otros factores como la educación, salud, derechos políticos y humanos entre otros.

## **2.2 Importancia del emprendimiento**

Para Risso (2022) la importancia del emprendimiento es cada vez más notoria porque, en la actualidad, es la fuente de ingresos predilecta para muchas familias que han incorporado a su rutina ideas de emprendimiento, les da independencia económica a las personas, les ayuda a la producción de bienes, para fortalecer la economía del país, mejora la calidad de vida, promueve el conocimiento y la investigación, aumenta el autoestima y la confianza del emprendedor.

La importancia de generar nuevos proyectos en una sociedad se traduce como un efecto multiplicador en la economía a través de la creación de nuevos empleos, el desarrollo social, expansión de las libertades del individuo y la innovación tecnológica.

En ese sentido, gran cantidad de expertos coincide en que, para lograr un mayor desarrollo económico a largo plazo, es necesario contar con emprendedores que generen empleos y valor agregado mediante la innovación, creación de nuevos productos, procesos de producción y prestación de servicios que no existían hasta ese momento (Heredia, 2020).

### **2.3 Ecosistema del emprendedor**

Este concepto se refiere al conjunto de agentes que influyen en el desarrollo de una idea de negocio y las relaciones que se establecen entre los agentes y el emprendedor. El fundador del *Babson Entrepreneurship Ecosystem*, lo define como “un conjunto de elementos individuales que, debidamente relacionados y combinados, ofrecen un cultivo adecuado para fomentar la innovación en un determinado lugar. Haciendo referencia a las actitudes, recursos o infraestructuras que favorecen el emprendimiento” (Isenberg, 2021).

Según *Emprendimiento Juvenil en Guatemala (2016)* Un ecosistema de emprendedor puede contener hasta trece elementos clave: liderazgo, gobierno, cultura, historias, capital humano, capital financiero, organizaciones emprendedoras, educación, infraestructura, clústeres económicos, redes, servicios de apoyo; y, clientes precoces.

El ecosistema emprendedor requiere de una amplia diversificación de actores; instituciones que apoyen el emprendimiento y se enfoquen en las necesidades existentes, identificando mecanismos de retroalimentación y evaluando los resultados y el impacto de los programas implementados.

### **2.4 Cultura de emprendimiento**

S. Calpa & T. Moncayo (2013), consideran que el emprendimiento debe estar dentro de los programas educativos de la población, desde los primeros años hasta la educación superior. Esta podría ser una de las formas más efectivas de promover el desarrollo y fomento del emprendimiento para una comunidad.

Según Dehter, Díez (citado en Proaño & Fernando, 2015) define “un tipo de cultura que determina una forma particular de hacer las cosas, un estilo que distingue a los emprendedores de otros empresarios” (p.4).

### **2.5 Tipos de emprendimientos**

Los tipos de emprendimientos en Guatemala están clasificados de acuerdo con la motivación que origina el proyecto de negocio.

### **2.5.1 Emprendimiento por necesidad**

Este tipo de emprendimiento tiene una fuerte motivación por la falta de ingresos percibida por una persona o bien por el deseo de obtener una fuente de ingresos adicional. Este tipo de emprendimientos se subdividen en emprendimientos de subsistencia y tradicionales.

Una de las principales características de este tipo de emprendimiento es la informalidad y la baja planificación en el diseño de modelo de negocios que tiene el emprendedor, aunque haya encontrado una oportunidad de mercado, este probablemente este saturado, por lo que la motivación o pasión que lo llevo a emprender sea temporal y cambie fácilmente si no logra los resultados deseados (Mendoza, 2020).

### **2.5.2 Emprendimiento por oportunidad**

Esta caracterizado por la identificación de una oportunidad de mercado, regularmente los emprendedores inician motivados por la búsqueda de crecimiento económico. A partir de esta identificación de necesidad y oportunidad de mercado realizan pruebas de segmento investigando su entorno, poseen una alta planificación y diseño del negocio y buscan la consolidación de su proyecto en el mercado objetivo. Este se subdivide en emprendimientos dinámicos y de alto impacto.

### **2.5.3 Fases del proceso emprendedor**

Según el GEM (2021) el emprendimiento es considerado un proceso que inicia desde que una persona tiene la idea de comenzar un proyecto de negocio hasta que la relación con este se cierra, en el cual durante este proceso el emprendedor, se transita por diversas fases:

#### **2.5.3.1 Emprendimiento potencial: Identificación**

Esta fase se inicia cuando la idea del proyecto de negocio ya está en la mente de una persona, pero aún no se materializa. Esta etapa es de planificación por lo que el tiempo en el mercado es de 0 meses.

### 2.5.3.2 Emprendimiento naciente: Pre-incubación

Durante la fase naciente una persona ya ha comprometido recursos para iniciar la puesta en marcha del proyecto de negocio, sin embargo, este aún no ha generado ingresos. Por lo regular el tiempo de esta etapa comprende entre los 0 a 3 meses.

### 2.5.3.3 Emprendedor como propietario de un negocio: Incubación

Esta fase se caracteriza cuando el negocio naciente ha generado ingresos por un período de tiempo inferior a tres años y medio.

### 2.5.3.4 Emprendimiento establecido: Aceleración

Durante este proceso un negocio ha generado ingresos en un período superior a tres años y medio, esta fase está dentro de la etapa de persistencia.

### 2.5.3.5 Emprendimiento descontinuado

Esta fase hace referencia cuando una persona ha cerrado un negocio, lo ha vendido o se ha interrumpido la relación entre dueño/administrador por diversos motivos,

## 2.6 El emprendimiento: una alternativa de autoempleo

Según el OCDE (2008), afirma que existe una relación positiva entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico de los países, toda vez que una mayor tasa de emprendimiento impulsa el crecimiento económico, evidenciado en un crecimiento del PIB; disminuye la tasa de desempleo, cuando estas nuevas empresas se convierten en una forma de auto emplearse y, cuando empiezan a crecer y a generar otros empleos (Thurik et al., 2008).

El informe promovido por el Organismo Internacional de la Juventud para Iberoamérica (2018) describe el emprendimiento juvenil como “una palanca de empleo, desarrollo y prosperidad en Iberoamérica” así también como un factor de prosperidad que aporta los talentos, la energía y las ideas de los jóvenes al mercado laboral (Deusto Business School, 2018).

## **2.7 Escuelas de emprendimiento**

Según el Viceministerio de Desarrollo de la MYPIME (2020), una escuela de emprendimiento es un espacio donde se brindan programas de emprendimiento de formación, herramientas y apoyos que les permiten a las personas con empuje e iniciativa de crear una empresa validar sus ideas de negocio, desde la idea hasta la puesta en marcha.

## **2.8 Metodología Lean Startup**

Es una metodología enfocada a la puesta en marcha de ideas innovadoras, a través de un ciclo que comprende las etapas de crear, medir y aprender en el cual se crean productos, se miden los resultados y se aprende de ellos. Este proceso se repite de forma continua. El objetivo principal de esta metodología es el aprendizaje de lo ejecutado, lo cual permitirá medir el progreso de la *Startup*, que hace referencia a una institución humana diseñada para crear un producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre antes de crear una empresa.

## **2.9 Modelo de negocios Canvas**

Es considerada como una metodología y una de las herramientas más eficaces para entender, conceptualizar y construir buenos modelos de negocio dinámicos y adaptables al contexto. Según la guía *Business Model Generation (2010)* un modelo de negocio describe la razón de cómo una organización crea, entrega y captura valor, por lo que a través de esta guía se propone una serie de 9 bloques para la construcción de un modelo de negocios (Ostewalder & Pigneur, 2010).

## **2.10 Net Promoter Score**

El *Net Promoter Score* (NPS) es una herramienta utilizada para medir la satisfacción de un cliente en el caso de los programas serían los emprendedores inscritos a estos.

El NPS evalúa el grado en que una persona recomienda cierto producto, servicio, programa o empresa con relación a su experiencia (QuestionPro, 2022).

El NPS conforma 3 grupos para esta evaluación:

- a) Detractores: Son las personas que ofrecen una calificación que va del 0 al 6, lo cual indica que tienen un descontento directo con el programa recibido y no solo no van a recomendar el mismo, por el contrario es muy probable que persuadan a su entorno para no inscribirse.
- b) Pasivos: son las personas que califican con una puntuación de 7 u 8. Esto indica que es poco probable que recomienden el programa pero tampoco son considerados como amenaza ya que es poco probable que tomen acciones negativas.
- c) Promotores: son las personas que ofrecen una calificación entre 9 y 10, lo cual indica que tienen un fuerte grado de satisfacción con el programa recibido y recomendarán el mismo.

### **2.11 Conceptos básicos de proyectos**

Baca (2013) indica que “un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana”. Por otra parte según el Project Management Institute (PMI) definen un proyecto como “el esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.4).

Un proyecto puede involucrar a una o varias personas. Una de las principales características de un proyecto es que tiene un inicio y un final establecido. El final se alcanza cuando se logran los objetivos planteados del proyecto, o por su parte no haya sido posible cumplirlos o bien cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto (PMI, 2017).

Es importante mencionar que los proyectos pueden generar productos, servicios o resultados; y que estos pueden tener impactos económicos, sociales y ambientales, los cuales durarán incluso más que el propio proyecto. Gómez, (2021) indica que “un proyecto es eficaz en términos del desarrollo si logra impacto/resultado en las personas beneficiarias, tarde o temprano, y es eficiente en tanto genera el mayor impacto al menor costo” (p.1).

## **2.12 Tipos de proyectos**

De acuerdo a su categoría los proyectos se clasifican en dos tipos:

### **2.12.1 Proyectos privados**

Tienen carácter económico con fines de lucro y debe existir una demanda real de un bien o servicio, lo cual quiere decir que toda entidad o emprendedor que desee invertir en cualquier proyecto de negocio, deberá buscar la rentabilidad (Casia, 2018).

Arriola (2010) indica que este tipo de proyectos se deben aceptar cuando incrementen los beneficios de la empresa y por lo tanto, aumenten el patrimonio de sus accionistas o propietarios.

### **2.12.2 Proyectos públicos**

Este tipo de proyectos son de desarrollo social y no lucrativos, su objetivo principal es aumentar el bienestar común y el análisis denominado costo-beneficio el cual proporcionan los criterios de racionalidad para evaluar este tipo de inversiones.

## **2.13 Clasificación de los proyectos**

Según la clasificación de proyectos desde el punto de vista económico de la guía para la presentación de proyectos del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES,1973). Los proyectos se clasifican en cinco tipos.

### **2.13.1 Proyectos agropecuarios o agrícolas**

Abarcan todo el campo de la producción animal y vegetal. Son proyectos de riego, cultivo, colonización, extensión y crédito agrícola y ganadero.

### **2.13.2 Proyectos productivos o industriales**

Comprenden toda la actividad manufacturera. Se caracterizan por realizar la transformación de la materia prima para obtener un bien final.

### **2.13.3 Proyectos de infraestructura social**

Su principal función es atender las necesidades básicas de la población, como salud, educación, abastecimiento de agua, redes de alcantarillado, vivienda y ordenamiento espacial urbano y rural.

### **2.13.4 Proyectos comerciales o de infraestructura económica**

Proporcionan a la actividad económica ciertos insumos, bienes o servicios, de utilidad general, tales como energía eléctrica, transporte y comunicaciones, generalmente este tipo de proyectos se caracterizan por comprar los bienes y presentarlos a la venta.

### **2.13.5 Proyectos de servicios**

Comprenden aquellos cuyo propósito es la prestación de servicios de carácter personal, material o técnico, tales como servicios de consultoría, servicios médicos, y asesoría administrativa, incluyendo los trabajos de investigación tecnológica y científica y la comercialización de productos de otras actividades.

## **2.14 Ciclo de vida del proyecto**

Según la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos *Project Management Institute* (PMI, 2013) el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre, dichas fases se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización que participe en el proyecto. Según la estructura genérica presentada por el PMI, el ciclo de vida de un proyecto comprende de las fases:

- a) Inicio del proyecto
- b) Organización y preparación
- c) Ejecución del trabajo y
- d) Cierre del proyecto.

Estas fases son generalmente secuenciales, tanto sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización que participa en el

proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación, tomando en consideración que los proyectos varían en tamaño y complejidad (PMI, 2013).

Por otro lado, para Sapag et al (2008) el proceso de ciclo de vida de un proyecto esta dividida en cuatro etapas secuenciales, que inicia con la idea, seguido de la preinversión, inversión y finalmente la operación.

Según las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP (2022) define el ciclo de vida del proyecto como “el conjunto de fases por las cuales debe pasar el proyecto desde su concepción hasta su construcción y posterior puesta en marcha.”

El ciclo de vida del proyecto comprende las fases de preinversión, inversión y operación.

### **2.14.1 Fase de preinversión**

En esta fase se llevan a cabo diversos estudios de viabilidad las cuales permiten demostrar las bondades técnicas, económicas, financieras, institucionales y sociales. Además de determinar la factibilidad y viabilidad de los proyectos. Esta etapa incluye cinco niveles de profundidad en cuanto a cantidad y a calidad de la información disponible para la toma de decisiones.

#### **2.14.1.1 Nivel idea**

En este nivel está caracterizada por la identificación de oportunidades y diagnóstico de diferentes vías de solución, así como la definición de estrategia de modelo de negocio a implementar.

#### **2.14.1.2 Nivel perfil**

Este es el estudio inicial en el cual se elabora a partir de la información existente, en términos monetarios. Sapag et al (2008) afirma “más que calcular la rentabilidad del proyecto, se busca determinar si existe alguna razón que justifique el abandono de una idea antes de que se destinen recursos” (p, 28).

#### 2.14.1.3 Nivel prefactibilidad

En este nivel se profundiza la investigación, principalmente toma información de fuentes primarias para definir con cierta aproximación las variables principales relativas al mercado, técnicas de producción y a la capacidad financiera de los inversionistas.

#### 2.14.1.4 Nivel factibilidad

Este estudio se elabora sobre la base de antecedentes de fuentes primarias, y deben “proporcionar la base técnica, financiera, económica, comercial y social para la decisión de invertir en un proyecto” (Arboleda, 1998, p.39).

A diferencia del nivel de prefactibilidad, las investigaciones realizadas en estos estudios son más profundas, permitiendo reducir el rango de incertidumbre hasta límites aceptables.

### **2.14.2 Etapa de inversión**

Arboleda (1998) esta etapa “inicia cuando se toma la decisión de invertir en el proyecto y termina cuando se concluye la ejecución satisfactoria del proyecto y se inicia la fase de operación del proyecto” (p.39).

Es decir que en esta etapa se realizan los mayores desembolsos económicos, al ser necesario la adquisición de los materiales, equipo, insumos y contrataciones necesarias para la ejecución del proyecto.

### **2.14.3 Etapa de operación**

Esta etapa inicia una vez el proyecto este ejecutado, es decir cuando se inicia la corriente de ingresos generados por la venta del bien o servicios producidos/brindados, resultado de las operaciones diarias de cada proceso. Dentro de los principales objetivos de esta etapa esta la operación de forma eficiente en la nueva unidad de producción o prestación de servicios.

### 3 METODOLOGÍA

El presente capítulo muestra la metodología utilizada para el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación, en el que se detalla la definición del problema planteado para el análisis de los programas de emprendimiento y su incidencia en el desarrollo económico productivo para emprendedores del Municipio de Guatemala.

El contenido del capítulo incluye: La definición del problema; objetivo general; objetivos específicos; método científico; y, las técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento utilizado en el desarrollo de la presente investigación.

#### 3.1 Definición del problema

La tasa de emprendimiento en Guatemala ha tenido un comportamiento ascendente durante los últimos años dando como respuesta a este fenómeno, la implementación de programas de emprendimiento que estriban en el ámbito educacional mediante una cultura y formación emprendedora promoviendo las destrezas y habilidades de los emprendedores participantes durante el proceso de formación.

Sin embargo, ante esta alta tasa de emprendimiento en el país se deben considerar las barreras que afectan al emprendedor, siendo los principales: La tasa de desempleo en el país, los limitados programas de gobierno para apoyar la actividad emprendedora, la baja cobertura de estos, así como el constante aumento de la criminalidad a emprendedores, el escaso apoyo financiero de diversas entidades y la alta competencia a emprendimientos en mercados saturados.

Todos estos problemas generan un riesgo latente para los emprendimientos nacientes y su probabilidad de desarrollo impactando el largo del ciclo de vida de un negocio o empresa.

En este contexto se genera la pregunta de investigación ¿Cuál es la incidencia que tienen los programas de emprendimiento en los emprendedores del Municipio de Guatemala?

## **3.2 Delimitación del problema**

La delimitación del problema, fija la unidad de análisis, el período de investigación y el ámbito geográfico que comprende la investigación del emprendimiento los cuales se detallan a continuación:

### **3.2.1 Unidad de análisis**

Programas de emprendimiento del Centro Municipal de Emprendimiento de la Municipalidad de Guatemala.

### **3.2.2 Período para investigar**

Programas de emprendimiento del período 2018 al 2021.

### **3.2.3 Ámbito geográfico**

Área metropolitana del departamento de Guatemala, Municipio de Guatemala.

## **3.3 Objetivos**

Para este estudio, los objetivos constituyen los propósitos o fines que se pretenden alcanzar, los cuales se describen a continuación:

### **3.3.1 Objetivo general**

Evaluar los programas de emprendimiento para el desarrollo y oportunidades económico productivas para emprendedores del Municipio de Guatemala.

### **3.3.2 Objetivos específicos**

- a. Analizar las principales características de los proyectos de emprendimiento atendidos por los programas del CME a través de una encuesta a los participantes para la definición de resultados.
- b. Analizar las principales características de los emprendedores atendidos por los programas del CME por medio de una encuesta para la definición del perfil de los participantes.

- c. Identificar los principales retos y barreras de los emprendedores de los programas del CME a través de una encuesta para su análisis y observaciones.
- d. Evaluar los programas de emprendimiento del CME por medio de encuestas a los emprendedores para determinar las áreas de mejora.

### **3.4 Justificación**

El emprendimiento no solo constituye una de las diferentes formas de generación de ingresos en la economía guatemalteca, también es un promotor de generación de empleo y autoempleo; disminuyendo la tasa de desempleo en el país, así mismo incentiva a la población juvenil a querer emprender y de esta manera también reduce de alguna forma la tasa de violencia o inseguridad existente.

El estudio del Banco Mundial (2016) sobre los jóvenes que ni trabajan ni estudian (NINIS) en América Latina demostró que en la medida que no se impulsan políticas estatales para enfrentar formas creativas de incorporar a la juventud a procesos económico productivo se pone en riesgo el futuro de miles de jóvenes del continente, e igualmente para jóvenes en ciudades como Guatemala. (De Hoyos, et al., 2016).

La importancia de la presente investigación radica en la creciente tasa de emprendimiento de los guatemaltecos y en la necesidad que representa la expansión e implementación de más programas de emprendimiento que constituyen un promotor al desarrollo e impulso del emprendimiento en el país, proporcionando herramientas esenciales para la formulación y evaluación de proyectos de emprendimientos rentables.

Realizar esta investigación contribuye al conocimiento y divulgación del impacto positivo de los programas de emprendimiento para los futuros emprendedores, así como contribuir a que diversas instituciones puedan formular programas de emprendimiento en el país, de acuerdo con las necesidades existentes.

### **3.5 Método científico**

El método científico fue empleado para el fundamento de la investigación relacionada con programas de emprendimiento del CME, el cual tiene un enfoque de investigación mixto

por incluir tanto análisis cuantitativo como cualitativo, en este sentido derivado a la naturaleza de estudio se enfocó hacia un alcance explicativo basado en un diseño de investigación experimental por las diversas variables identificadas, por otra parte este método está conformado por una serie de pasos que generan nuevos conocimientos necesarios para el desarrollo del presente trabajo, dicho método se divide en tres etapas que se detallan a continuación:

### **3.5.1 Fase indagadora**

Esta fase se aplicó a través de la investigación documental y recopilación de información de fuentes primarias y secundarias. En esta etapa el método científico plantea técnicas y herramientas que permiten obtener información necesaria para el presente estudio.

### **3.5.2 Fase demostrativa**

A través de esta fase el método científico plantea medios, técnicas e instrumentos que permiten obtener, ordenar y demostrar las evidencias y constituyen los medios de comprobación, para lo cual se aplicaron los siguientes métodos que permitieron realizar el proceso de forma más objetiva.

#### **3.5.2.1 Método deductivo**

Permitió obtener conclusiones específicas derivadas de la generalidad de información a través de las fuentes primarias y secundarias.

#### **3.5.2.2 Método analítico**

Permitió revisar de forma ordenada cada elemento de un fenómeno y extraer las partes de un todo de forma separada, con el objetivo de estudiarlas y examinarlas a detalle.

### **3.5.3 Fase expositiva**

Esta fase expone los resultados encontrados en la presente investigación y que servirán de base a nuevas investigaciones y para la toma de decisiones de las autoridades de la unidad objeto de estudio.

### **3.6 Técnicas de investigación aplicadas**

Las técnicas hacen referencia a los procedimientos para llevar a cabo el método de investigación científico seleccionado. Las técnicas de investigación documental seleccionadas se desarrollan a continuación.

#### **3.6.1 Técnicas de investigación documental**

Para la recopilación de información de fuentes secundarias se utilizó la técnica de investigación documental que permitió extraer datos e información de importancia para la resolución del problema planteado. Las técnicas de investigación documental utilizadas son las siguientes:

##### **3.6.1.1 Lectura analítica**

Para ello fue necesario consultar diferentes bibliografías, artículos, informes, revistas y trabajos de graduación relacionados al tema de investigación, capturando la información relevante para el desarrollo del presente trabajo.

##### **3.6.1.2 Resumen**

Se aplicó esta técnica a través de la extracción de información importante de los diferentes medios consultados.

#### **3.6.2 Técnicas de investigación de campo**

Para la investigación de campo fue necesario el uso de diversas técnicas que permitieron recopilar información de primera mano, analizar y dar respuesta a los objetivos planteados.

##### **3.6.2.1 Entrevista**

Se utilizó el instrumento de la entrevista, a través de una reunión virtual por medio de la plataforma *Zoom* con la Encargada del Programa Incubadora de Negocios del CME, con el objetivo de conocer el funcionamiento de los programas y su caracterización. El instrumento utilizado se presenta en la sección de anexos. (Ver anexo 3).

### 3.6.2.2 Encuesta

Se utilizó el instrumento de la encuesta, para lo cual se diseñó un cuestionario digital, dirigido a los emprendedores que han recibido los programas de emprendimiento en el CME, con el fin de evaluar los programas, conocer el perfil de los participantes y características de los proyectos de emprendimiento e identificar áreas de mejora en los programas. El cuestionario utilizado se presenta en la sección de anexos (Ver anexo 4).

### 3.6.2.3 Premisas metodológicas

Considerando la metodología descrita, los resultados serán presentados por medio de gráficas y tablas, los valores se mostrarán en porcentajes y en valores absolutos para una mejor comprensión y facilitación en la interpretación de los datos obtenidos.

### 3.6.2.4 Población y muestra

Del universo total comprendido por 2,000 emprendedores inscritos a los programas de emprendimiento del Centro Municipal de Emprendimiento (CME), se calculó una muestra significativa a través del método de muestreo probabilístico con la técnica de azar sistemático para la recolección de información, obteniendo como resultado 125 emprendedores a encuestar, se tomó un error muestral del 8.5% considerando el fenómeno de la pandemia por el COVID 19, al no tener un acercamiento directo con las personas y evitar el contagio por la exposición. Se aplicó un nivel de confianza del 95%.

#### **Datos:**

N= 2,000 participantes inscritos a los programas del CME.

Q= 0.50

P= 0.50

E= 0.085

Z= 1.96

#### **Formula aplicada:**

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \quad n = \frac{1,920.80}{15.403137} = 125$$

### **3.7 Limitantes de la investigación**

Durante el desarrollo del presente Trabajo Profesional de Graduación se tuvieron limitaciones correspondientes al acceso de información que condicionaron el alcance del presente estudio, éstas son:

- Sistema de Monitoreo y Evaluación aplicado a los Programas del Centro Municipal de Emprendimiento, por lo que no se analizó el mismo ni se realizó una propuesta de evaluación de impacto a los programas.
- Autorización para colocar el nombre del Centro Municipal de Emprendimiento y de la Municipalidad de Guatemala en el título del presente trabajo, por lo cual se omitió este del mismo.

## **4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo expone los resultados obtenidos a través de la investigación ejercida mediante la aplicación de diferentes técnicas con el fin de analizar los programas de emprendimiento impartidos por el Centro Municipal de Emprendimientos (CME), a través de la muestra de 125 emprendedores, determinando los distintos tipos de proyectos de negocio, características de los emprendedores y evaluando los programas en base a la experiencia de estos durante el proceso de formación. El cuestionario utilizado se presenta en la sección de anexos. (Ver anexo 4).

### **4.1 Principales características de los proyectos de emprendimiento**

Con el fin de responder al objetivo específico: “Analizar las principales características de los proyectos de emprendimiento atendidos por los programas del CME a través de una encuesta a los participantes para la definición de resultados.” Se recolectó información de diversos proyectos de emprendimiento de la muestra de 125 emprendedores inscritos a los programas del CME. Las principales características se describen a continuación:

#### **4.1.1 Proyectos de emprendimiento por sector atendidos por el Centro Municipal de Emprendimiento (CME)**

Para el análisis de los proyectos de emprendimiento atendidos por el CME de la muestra calculada de 125 emprendedores, se tomó la clasificación de proyectos desde el punto de vista económico de la guía para la presentación de proyectos del ILPES (1973). Ya que la misma fue elaborada como una guía para la organización y presentación de proyectos en la etapa de formulación. Según esta guía los proyectos están clasificados en cinco tipos.

- a. Los proyectos agropecuarios que abarcan todo el campo de la producción animal y vegetal.
- b. Los proyectos industriales que comprenden toda la actividad manufacturera.
- c. Proyectos de infraestructura social cuya principal función es atender las necesidades básicas de la población.

- d. Proyectos de infraestructura económica, que proporcionan a la actividad económica ciertos insumos, bienes o servicios y,
- e. La clasificación de proyectos de servicios, que comprenden aquellos cuyo propósito es la prestación de servicios de carácter personal, material o técnico.

Utilizando esta clasificación de proyectos para la muestra de 125 emprendedores se determinaron diversas categorías de los proyectos de emprendimiento los cuales se detallan en la Tabla 5.

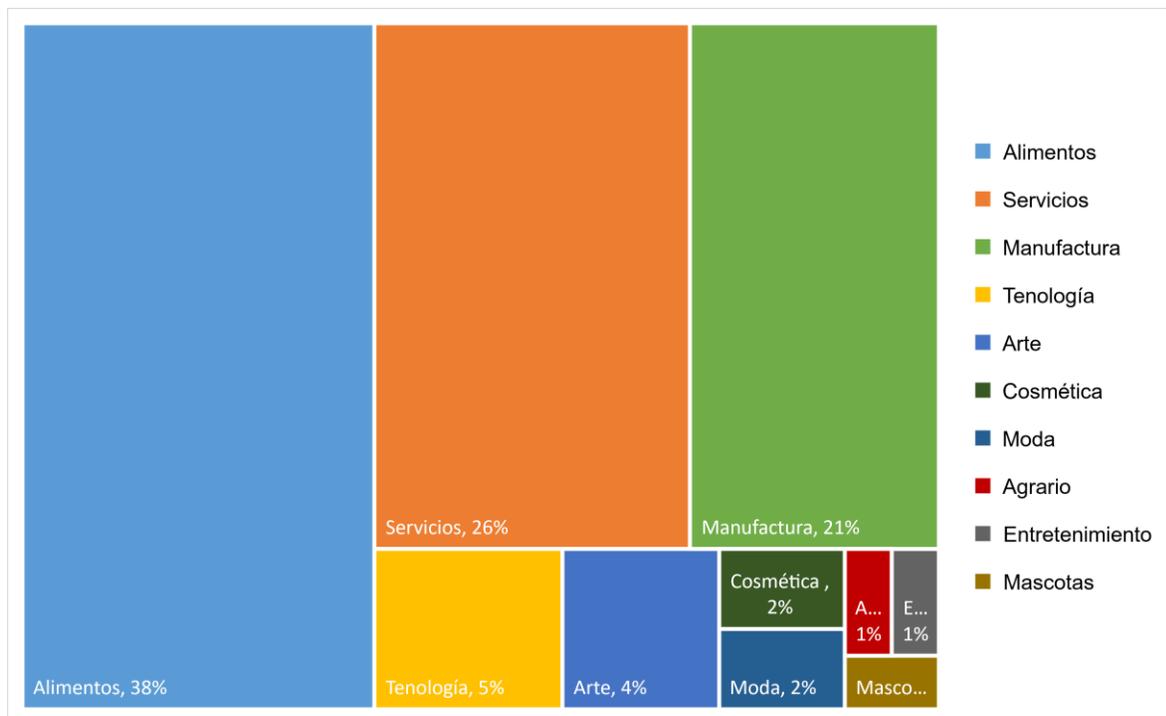
**Tabla 5**

*Clasificación de proyectos atendidos por el Centro Municipal de Emprendimiento en el período 2018-2021*

<b>Tipo de proyecto</b>	<b>Cantidad de proyectos</b>	<b>Porcentaje</b>
Proyectos de servicios	90	72%
Proyectos productivos o industriales	28	22%
Proyectos comerciales o de infraestructura económica	6	5%
Proyectos agropecuarios o agrícolas	1	1%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada.

En la Tabla 5, tomando como análisis la muestra de 125 proyectos de emprendimiento de los emprendedores inscritos a los programas del CME, se pudo determinar que los proyectos de negocio están concentrados en el sector de servicios con un 72% considerado un mercado saturado, seguido del 22% en el sector industrial y tan solo un 5% de proyectos de infraestructura económica, a continuación, en la Figura 3 se refleja de forma más detallada la clasificación de los proyectos según el tipo de sector al que pertenecen.



**Figura 4.** Clasificación de los proyectos de emprendimiento atendidos por el CME en los años 2018 - 2021  
Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Como se puede observar en la Figura 4, la categoría que comprende el sector de Proyectos de Servicios está representado por proyectos de alimentos (48), servicios (33), arte (5), mascotas (1), cosmética (2) y entretenimiento (1), esta clasificación comprende un 72% del total de participación de la muestra de 125 proyectos de negocio atendidos en los programas de emprendimiento del CME.

Por otra parte, los Proyectos Industriales están representados por las categorías de manufactura (26) y moda (2), estos integran el 22% de participación del total de la muestra. El 6% restante está integrado en un 5% por Proyectos de Infraestructura Económica que comprenden los de tecnología (6) y en un 1% Proyectos Agropecuarios que está integrado por un proyecto agrario (1).

#### 4.1.2 Capital inicial de los proyectos atendidos por el CME

El capital inicial es uno de los principales obstáculos para los emprendedores a la hora de iniciar su proyecto de negocio, por lo que deben tener claro el monto de inversión para poner en marcha su proyecto. A través de la encuesta se pudo determinar cuánto fue el

capital inicial para el inicio de actividades de los diversos proyectos de emprendimiento la información obtenida se detalla a continuación.

**Tabla 6**

*Capital inicial de los proyectos de negocio atendidos por los programas del CME en el período 2018-2021*

<b>Rango de inversión inicial</b>	<b>Cantidad de Proyectos</b>	<b>Porcentaje</b>
Q 000.00 – Q 1,000.00	39	31%
Q 3001.00 – Q 5,000.00	19	15%
Q 1,001.00 – Q 3,000.00	17	14%
Q 5,001.00 – Q 7,000.00	10	8%
Más de Q 7,0001.00	40	32%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada.

Como se puede observar en la Tabla 6, según la muestra de 125 proyectos de emprendimiento analizados, el 60% de los proyectos utilizaron un capital inicial no mayor a Q5,000.00, el 40% restante indicó haber utilizado un capital inicial superior a este para la puesta en marcha de su proyecto de negocio.

Es importante que los emprendedores desarrollen capacidades y aprendan a elaborar un plan de negocios en el cual contemplen el capital inicial necesario para crear el proyecto de negocio y ponerlo en funcionamiento y evitar cometer el error de iniciar con un capital insuficiente que no logre cubrir las necesidades financieras.

#### **4.1.3 Fuentes de financiamiento utilizadas por los proyectos de emprendimiento del CME**

Se consideró importante conocer las principales fuentes de financiamiento utilizadas por los emprendedores para la puesta en marcha de su proyecto de negocio. La información obtenida mediante la encuesta realizada se detalla a continuación.

**Tabla 7**

*Fuentes de financiamiento para la puesta en marcha de los proyectos de negocio atendidos por el CME en el período 2018-2021*

<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Cantidad de proyectos</b>	<b>Porcentaje</b>
Capital propio	85	68%
Préstamo familiar	21	17%
Financiamiento bancario	11	9%
Capital Semilla	6	5%
Otras (no especificadas)	2	2%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

En la Tabla 7 se pudo determinar que la principal fuente de financiamiento utilizada en los proyectos de emprendimiento ha sido en un 68% el capital propio, proveniente de ahorros de los emprendedores, esto puede ser resultado a lo analizado en la Tabla 6, al no ser una inversión mayor a cinco mil quetzales en su mayoría los emprendedores no han considerado necesario recurrir a otra fuente de financiamiento.

#### **4.1.4 Trayectoria de los proyectos de emprendimiento atendidos por el CME**

Generalmente los diferentes tipos de emprendedores incian un proyecto de negocio con mucho entusiasmo y con miras hacia el éxito, sin embargo muchos de ellos no alcanzan una etapa de madurez y desapareceran en poco tiempo.

Por lo cual se procedió a analizar la muestra de 125 proyectos de negocio y determinar cuanto tiempo llevan operando en el mercado, la información obtenida se detalla a continuación.

**Tabla 8**

*¿Cuánto tiempo llevan en el mercado los proyectos de negocio atendidos por el CME?*

<b>Período de tiempo</b>	<b>Cantidad de proyectos</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de un año	38	30%
Entre 1 a 2 años	38	30%
Entre 3 a 5 años	23	18%
Mas de 5 años	26	21%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada.

Según los datos arrojados en la Tabla 8 se pudo determinar que tan solo un 39% de los proyectos de negocio han tenido una trayectoria en el mercado mayor a dos años. Es importante considerar que según varios estudios las Mypimes suelen tener un alto índice de mortalidad y no superan los 5 años; dentro de las causas principales que promueven este índice están la falta de visión y misión del proyecto, el bajo desarrollo de competencias de formación que les permita identificar sus fortalezas, debilidades y amenazas y generar estrategias para contrarrestar los factores negativos identificados, así como una débil organización y una mala administración del proyecto. Por lo cual se considera que esta muestra de 125 proyectos puedan superar el tiempo de vida promedio establecido al contar con un programa de formación que les permita fortalecer sus capacidades y desarrollar diversas competencias durante el proceso de formación.

#### **4.1.5 Generación de empleo de los proyectos de emprendimiento atendidos por el CME**

La generación de empleo es uno de los indicadores utilizados para medir la escala del negocio y su impacto económico, por lo cual a través de las encuestas a los participantes se pudo determinar la siguiente información:

**Tabla 9**

*Empleos generados por los proyectos de emprendimiento atendidos por el CME en el período 2018-2021*

<b>Cantidad de empleos generados</b>	<b>Cantidad de proyectos encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Ningún empleo	43	34%
Entre 1 a 2 Empleos	45	36%
Entre 3 a 5 Empleos	23	18%
Mas de 5 Empleos	14	11%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada.

Según la información obtenida en la Tabla 9 se pudo determinar que el 36% de los emprendedores encuestados indicaron que su proyecto de negocio ha generado entre 1 a 2 empleos, por otra parte se determinó que el 34% no ha generado ninguno, y tan solo el 29% ha generado entre 3 a más de 5 empleos. Un factor importante a considerar para estos proyectos de negocio es que solo se genere auto empleo para el mismo emprendedor y a miembros de su entorno cercano.

#### **4.1.6 Formalidad de los proyectos atendidos por el CME**

La formalización de un proyecto de negocio es muy importante principalmente para el emprendedor ya que esto hará más atractivo el negocio y le dará mayor confiabilidad a sus clientes, y le permitirá ser más visible en el mercado en el que se este desarrollando, además le dará mayores oportunidades de un financiamiento bancario que le permita hacer crecer su negocio y expandirse a otros mercados tanto nacionales e internacionales por el apoyo de financiamiento e inversión necesaria.

Los datos encontrados según la encuesta realizada a la muestra de 125 proyectos de emprendimiento se detallan a continuación.

**Tabla 10**

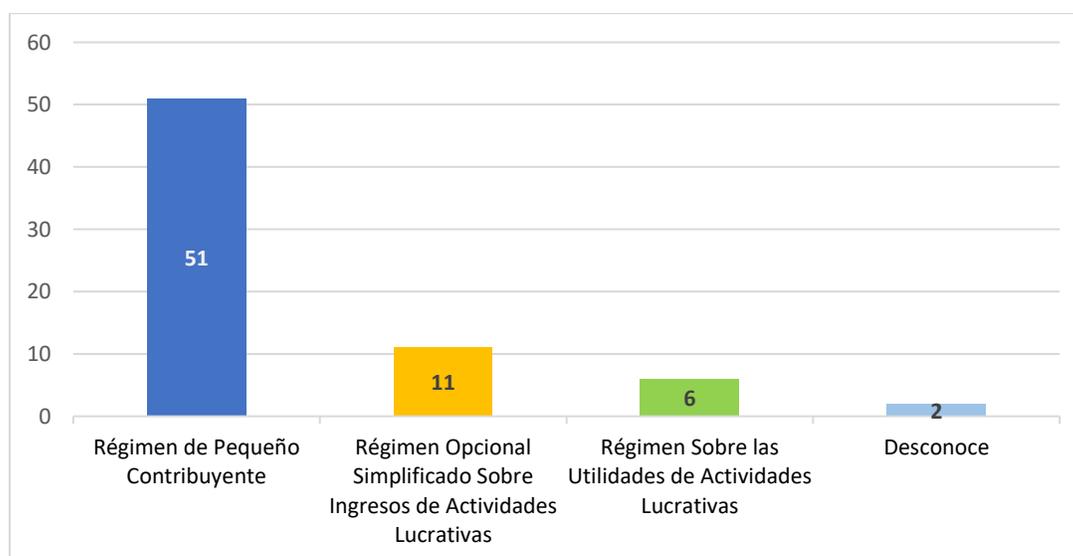
*Formalidad de la muestra de proyectos de emprendimiento atendidos por el CME*

<b>Está constituido legalmente</b>	<b>Cantidad de proyectos</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	70	56%
No	55	44%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada.

Como se puede observar en la Tabla 10, el 56% de los proyectos de emprendimiento están costituidos legalmente, algunos expertos en el area de consultoria Vesco, (2017) indican que iniciar un proyecto de negocio conlleva la responsabilidad fiscal como una de las principales prioridades en la toma de decisiones trascendentales que debe tomar el emprendedor.

Actualmente en Guatemala existen tres tipos de regímenes fiscales fundamentales sobre los cuales se desprenden diferentes formas y métodos de pagos de impuestos, por lo que derivado del resultado obtenido en la Tabla 10, se evidencia la necesidad de conocer las opciones elegidas por los emprendedores, por lo que en la Figura 5 se detallan los resultados obtenidos del 56% de proyectos de emprendimiento que si estan constituidos legalmente.



**Figura 5. Régimenes fiscales elegidos por los proyectos de emprendimiento del CME**

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Como se puede observar en la Figura 5, el 73% (51) de los proyectos de negocio están constituidos bajo el régimen fiscal de pequeño contribuyente; este régimen está afecto al pago de Impuesto al Valor Agregado (IVA) en una tarifa del 5% sobre el monto total facturado mensualmente. Tomando en consideración que el límite facturable anualmente no debe ser superior a los Q150,0000.00

Por otro lado se pudo evidenciar que 11 proyectos de negocio están constituidos bajo el régimen fiscal opcional simplificado, que tiene como impuestos a pagar el IVA y el Impuesto Sobre la Renta (ISR)

También se evidenció que 6 proyectos de negocio están constituidos bajo el régimen sobre utilidades lucrativas. Este tipo de régimen es recomendado para empresas cuyos factores de ingresos, empleados a contratar y gastos sean altos. Por lo que el emprendedor necesitará llevar una contabilidad formal y estricta.

Es muy importante que durante la formación en los programas de emprendimiento se brinden asesorías legales y contables para que el emprendedor sienta la seguridad y confianza en la toma de decisión en cuanto a que régimen fiscal elegir que se adapte al tipo de proyecto de negocio, a sus capacidades y le permita llevar a cabo el cumplimiento de las obligaciones que demande el régimen seleccionado.

#### **4.1.7 Propiedad intelectual**

La propiedad intelectual es de mucha importancia para los emprendedores que están iniciando un proyecto de negocio, ya que les permite proteger su marca y todas sus creaciones de plagios, además de crear posicionamiento de marca dándole identidad al proyecto de negocio y diferenciándolo ante los nuevos emprendedores.

La protección de la propiedad intelectual es uno de los activos más valiosos para cualquier emprendimiento, ya que contribuye a destacar y a darse a conocer entre los clientes potenciales, la correcta protección de la misma desde un inicio será fundamental al emprendedor para evitar problemas posteriores (Zelaya,2020).

Por lo que a través de la encuesta a la muestra de 125 emprendedores de los programas del CME se determinó la siguiente información.

**Tabla 11**

*¿Están registradas las marcas de los proyectos de negocio de la muestra de 125 emprendedores del CME en el período 2018 - 2021?*

<b>Registro de marca</b>	<b>Cantidad de proyectos</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	23	18%
No	102	82%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada.

Como se puede observar en la Tabla 11, el 82% de los proyectos de negocio no cuentan con un registro de marca en el Registro de la propiedad intelectual y tan solo el 18% ha realizado esta gestión.

Por lo cual se evidencia una fuerte necesidad de asesoramiento de parte de los facilitadores de los programas del CME, para concientizar a los emprendedores sobre la importancia que tiene la protección y cuidado de la propiedad intelectual considerando la gran cantidad de competencia de proyectos de negocio en cada uno de los diferentes sectores económicos a los que estos pertenecen.

## **4.2 Características de los emprendedores atendidos en el CME**

Con el fin de responder al objetivo específico: “Analizar las principales características de los emprendedores atendidos por los programas del CME por medio de una encuesta para la definición del perfil de los participantes.” Se realizaron encuestas a una muestra de 125 emprendedores inscritos a los programas de emprendimiento del CME, encontrando los siguientes hallazgos:

### **4.2.1 Sexo: los emprendedores del CME en su mayoría son mujeres**

Considerando los datos estadísticos a nivel nacional del GEM en el cual se ha evidenciado que los emprendedores guatemaltecos en su mayoría son hombres, se consideró de mucha importancia analizar esta característica en los emprendedores de los programas de emprendimiento del CME, la información obtenida se detalla a continuación.

**Tabla 12***Sexo de la muestra de emprendedores atendidos por el CME en el período 2018-2021*

<b>Sexo</b>	<b>Cantidad de emprendedores</b>	<b>Porcentaje</b>
Mujer	89	71%
Hombre	36	29%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada.

La Tabla 12, refleja un resultado muy interesante; del total de la muestra de 125 emprendedores entrevistados, se pudo determinar que el 71% (89) son mujeres y el 29% restante son hombres, lo cual indica que muchas mujeres se están empoderando y es necesario fomentar el crecimiento económico social e integral en las mujeres guatemaltecas, para que crean en sí mismas y lleven a cabo sus ideas y proyectos de negocio que les permita generar y administrar ingresos monetarios que contribuyan a su desarrollo y libertad, considerando las postulaciones de violencia que sufre la mujer al ser condicionada por la dependencia económica de la pareja.

#### **4.2.2 Edad: más de la mitad de los emprendedores son mayores a 34 años**

Otra de las características identificadas dentro de la investigación a la muestra es su juventud. Los datos obtenidos se detallan a continuación.

**Tabla 13***Edad de los emprendedores atendidos por los programas del CME en el período 2018-2021*

<b>Rango de edad</b>	<b>Cantidad de emprendedores</b>	<b>Porcentaje</b>
18 a 24 años	5	4%
25 a 34 años	39	31%
35 a 44 años	41	33%
45 a 54 años	33	26%
55 a 64 años	7	6%
Más de 65 años	—	0%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada.

La Tabla 13, muestra que solo el 4% de los emprendedores atendidos en los programas del Centro Municipal de Emprendimiento (CME) son jóvenes comprendidos entre 18 a 24 años y que más de la mitad son emprendedores mayores a los 34 años en un 65% esto evidencia que existe una alta demanda de emprendedores adultos que están aprovechando los programas para poder desarrollar un proyecto de negocio.

#### **4.2.3 Educación formal: Los emprendedores atendidos por el CME tienen educación superior**

Otro aspecto importante que se consideró analizar es el nivel de educación recibido por los participantes de los diferentes programas del CME. A continuación, se detallan los resultados obtenidos.

**Tabla 14**

*Nivel educativo de los emprendedores atendidos por los programas del CME en 2018-2021*

<b>Grado académico</b>	<b>Cantidad de emprendedores</b>	<b>Porcentaje</b>
No ha estudiado	—	0%
Primaria	—	0%
Básicos	3	2%
Diversificado / Técnico	30	24%
Universidad	73	58%
Estudios de Posgrado	19	15%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Como se muestra en la Tabla 14, se determinó que de la muestra de 125 emprendedores encuestados el 74% indicó tener un nivel de educación en estudios universitarios y de posgrado, esta característica es muy importante en la selección de los participantes a los programas impartidos por el CME ya que se analiza y evalúan estas características en la etapa de selección para determinar en qué programa y fase debe ser inscrito cada emprendedor.

#### 4.2.4 Factores que impulsan el emprendimiento

Conocer los factores y/o motivaciones que llevaron e impulsar a emprender a las personas inscritas en los programas del CME es de mucha importancia para el proyecto de negocio y para explicar mejor la dinámica emprendedora en el país.

Por lo que en la Tabla 15 se encuentran los resultados obtenidos en la encuesta realizada a la muestra de 125 emprendedores.

**Tabla 15**

*Factores y/o motivaciones que llevo a emprender a la muestra de 125 emprendedores inscritos en los programas del CME en el período 2018-2021*

<b>Factor /motivador para emprender</b>	<b>Cantidad de proyectos</b>	<b>Porcentaje</b>
Segunda fuente de ingresos	37	30%
Identificación de una necesidad insatisfecha	36	29%
Necesidad económica	28	22%
Desempleo	20	16%
Otras (no especificadas)	4	3%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Analizando la Tabla 15 se pudo determinar que el 30% de los proyectos de emprendimientos nacieron como una segunda fuente de ingresos buscada por los emprendedores, en la segunda posición lo integra la identificación de una necesidad insatisfecha en el cliente, considerado como una oportunidad para emprender en un 29%, seguido de un 22% que comprenden los emprendimientos que fueron motivados por necesidad económica, un 16% motivados por el desempleo y un 3% por otros factores no especificados.

Es importante resaltar que por ser una variable sensible no se obtuvo información de rangos de ingresos generados por los emprendedores en sus proyectos de negocio durante los programas recibidos.

Sin embargo, a través de los resultados obtenidos se evidencia que la mayoría de los emprendedores en Guatemala inician un proyecto de negocio en la búsqueda de otra forma de generar ingresos, y lo hacen en ausencia de otras alternativas.

### 4.3 Principales barreras y necesidades de los emprendedores del CME

Con el fin de responder al objetivo específico: “Identificar los principales retos y barreras de los emprendedores de los programas del CME a través de una encuesta para su análisis y observaciones”. Se realizaron encuestas a 125 emprendedores inscritos en los programas de emprendimiento del CME, encontrando los siguientes hallazgos:

#### 4.3.1 Retos y desafíos del emprendedor

A través de la encuesta realizada se pudieron determinar los principales retos y desafíos consideradas también como barreras y necesidades que se evidencian en el emprendedor encontrando los siguientes resultados:

**Tabla 16**

*Retos y desafíos de los emprendedores atendidos en los programas del CME en 2018-2021*

<b>Factor</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Financiamiento	48	38%
Competencia	34	27%
Formación emprendedora	21	17%
Conocimiento Legal	11	9%
Delincuencia	5	4%
Canales de distribución	3	2%
Autoestima	1	1%
Tecnología	1	1%
Otras (no especificadas)	1	1%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

En la Tabla 16 se puede observar que el principal reto y desafío del emprendedor ha sido el financiamiento en un 38% seguido de la competencia en un 27%.

Para varios expertos del sector bancario, Banco Industrial (2019), en la actualidad se está viviendo en un mundo globalizado y cada vez más competitivo, y en el sector económico, el financiamiento es el combustible para que la empresa funcione, siga en crecimiento y logre una mayor expansión y el logro de objetivos propuestos por el emprendedor a corto y largo plazo.

Por lo que se evidencia necesario que el emprendedor conozca cuál es la rentabilidad de su proyecto de negocio y tenga bien definidas las metas sobre la inversión que desea realizar y analice los diferentes escenarios de pago para obtener un buen financiamiento y evitar un sobreendeudamiento.

Derivado de lo anterior también es importante que durante el proceso de formación los emprendedores reciban diferentes técnicas y herramientas que les permita diferenciar su proyecto de negocio al resto de la competencia ofreciendo ese valor agregado. Esto se traduce como necesidad de formación y conocimientos en diferentes ámbitos tanto estratégicos, legales entre otros.

#### **4.4 Evaluación de los programas de emprendimiento del CME**

Con el fin de responder al objetivo específico: “Evaluar los programas de emprendimiento del CME por medio de encuestas a los emprendedores para determinar las áreas de mejora”. Se realizaron encuestas a 125 participantes de los programas de emprendimiento del CME, encontrando los siguientes hallazgos:

##### **4.4.1 Contenido de los programas**

Dentro de los principales aspectos a evaluar de los programas está el contenido de estos, por lo que a continuación en la tabla 13 se muestra la cantidad de emprendedores por programa recibido. El cuestionario utilizado se presenta en la sección de anexos (Ver anexo 4).

**Tabla 17**

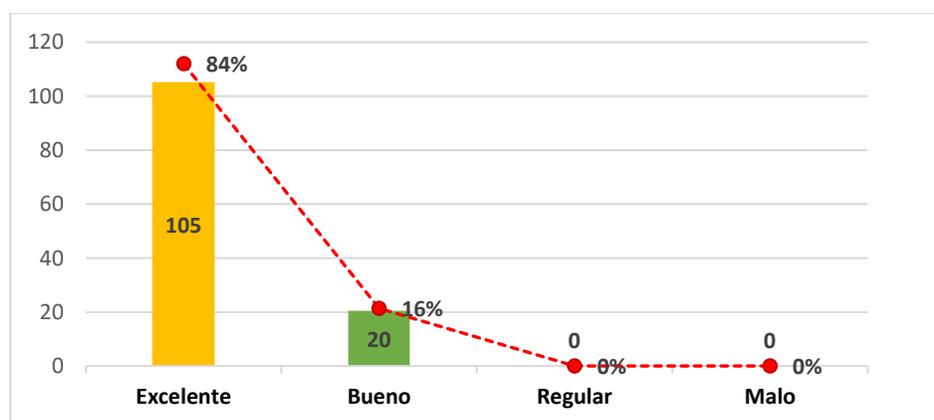
*Programa de emprendimiento recibido por la muestra de 125 emprendedores en el periodo 2018-2021*

Programa de emprendimiento	Cantidad de emprendedores inscritos	Porcentaje
Escuela de Negocios	74	59%
Incubadora de Negocios	51	41%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

La Tabla 17 refleja que el 100% de los emprendedores encuestados pertenecen al Programa de Desarrollo de Negocios, y según lo indicado en la Figura 2 este se divide en dos ejes; Programa Escuela de Negocios el cual está dividido en cuatro módulos con una duración total de quince meses y el Programa Incubadora de Negocios que consta de tres módulos con una duración total de nueve meses, ambos programas tienen como fin desarrollar ideas de negocio innovadoras y consolidar proyectos de negocio puestos en marcha, estos están representados por la muestra en un 59 y 41% respectivamente.

Se evaluó el contenido de los programas recibidos por los emprendedores según su experiencia durante el proceso formativo la información obtenida se detalla a continuación:



**Figura 6. Evaluación del contenido de los programas de emprendimiento del CME**

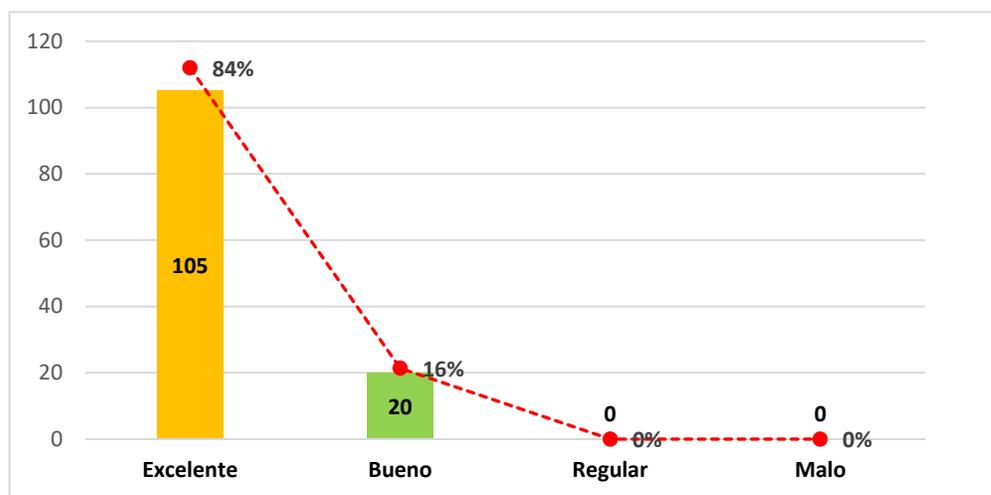
Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

En la Figura 6 se pudo determinar un 84% de criterio de evaluación como excelente en el contenido de los programas, seguido del 16% quienes valoraron como bueno.

Es importante destacar que el contenido de los programas debe estar en constante actualización debido a la demanda de nuevos conocimientos y técnicas para la formulación de proyectos de negocios rentables.

#### 4.4.2 Metodología de los programas

Hablar de metodologías es mencionar las distintos métodos y herramientas que son útiles para emprender e iniciar un proyecto de negocio, dentro de las principales aplicadas en los programas de emprendimiento del CME se encuentra el tradicional modelo de negocios *Canvas* y la metodología *Lean Startup*. Por lo que a través de la encuesta aplicada se determinaron los principales resultados:



*Figura 7. Evaluación de la metodología de los programas de emprendimiento del CME*  
Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Como se puede observar en la Figura 7, las personas encuestadas indicaron en un 84 y 16% que la metodología de los programas es excelente y bueno respectivamente.

#### 4.4.3 Principales beneficios de los programas de emprendimiento del CME

A través de la encuesta realizada a la muestra de 125 emprendedores inscritos a los programas del CME se determinaron los principales beneficios que aportó a sus proyectos de negocio haber recibido estos programas de formación. Los resultados obtenidos se detallan en la Tabla 18.

**Tabla 18**

*Principales beneficios de los programas del CME aportados a la muestra de 125 emprendedores inscritos en el período 2018-2021*

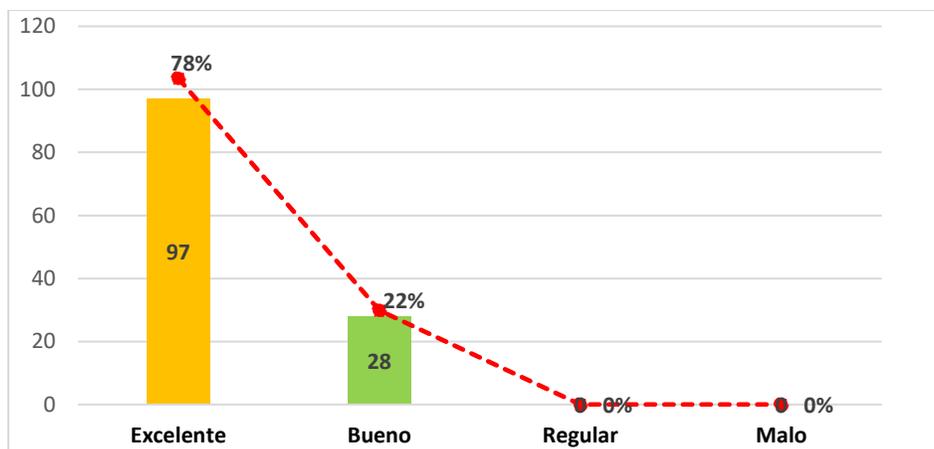
<b>Beneficio aportado</b>	<b>Cantidad de emprendedores</b>	<b>Porcentaje</b>
Innovación en el modelo de negocios	66	53%
Creación de ventajas competitivas	29	23%
Crecimiento en ventas	19	15%
Formación emprendedora	6	5%
Financiamiento	1	1%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

En la Tabla 18 se muestra que más del 50% de los emprendedores considera que la innovación en el modelo de negocios de su proyecto ha sido el principal beneficio que le ha aportado el programa recibido en el Centro Municipal de Emprendimiento, seguido de un 23% que considera la creación de ventajas competitivas como el principal aporte y un 15% el crecimiento en las ventas generadas para su proyecto de negocio como un factor beneficioso. Es importante resaltar que cada una de estas características coadyuvan al crecimiento de un proyecto de negocio haciéndolo más rentable y atractivo.

#### **4.4.4 Preparación de los facilitadores durante el proceso de formación**

Otro de los aspectos importantes a evaluar dentro de los programas es la preparación de los docentes llamados facilitadores en los programas del CME. Este factor es importante y esencial para el desarrollo y preparación de los emprendedores.



**Figura 8. Evaluación de la preparación de los facilitadores de los programas del CME**  
Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

La Figura 8, muestra que de los 125 emprendedores encuestados indicaron en un 78 y 22% que la preparación de los facilitadores en cada uno de los módulos de los programas a los que pertenecen es excelente y bueno respectivamente.

#### **4.4.5 Net Promoter Score de los programas de emprendimiento del CME**

El *Net Promoter Score* mejor conocido como NPS es una métrica creada por Fred Reichheld (1993) que permite conocer el porcentaje de satisfacción de los clientes en este caso los emprendedores inscritos a los programas de emprendimiento del CME.

Por otra parte, el NPS evalúa el grado en que una persona recomienda cierto producto, empresa o programa en base a su experiencia por lo que se consideró un aspecto importante para evaluar, considerando que los emprendedores serán los promotores o detractores de los programas en su entorno.

A continuación, se presentan los datos obtenidos de la encuesta realizada a la muestra de 125 emprendedores de los programas del CME.

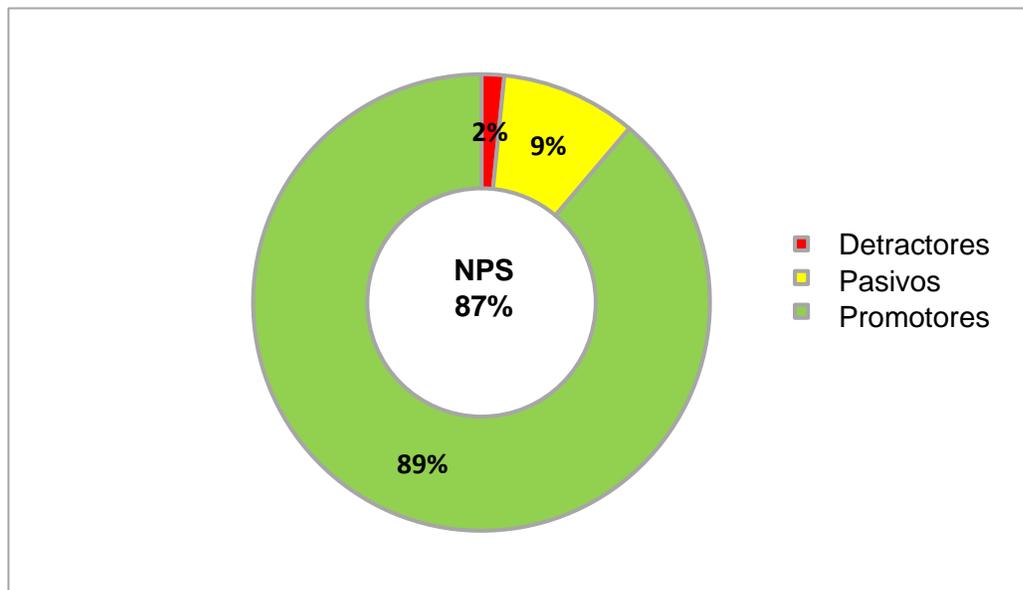
**Tabla 19***Net Promoter Score de los programas de emprendimiento del CME*

<b>Escala de 0 a 10</b>	<b>Calificación de los emprendedores</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Clasificación de emprendedores</b>
0	0			
1	2			
2	0			
3	0	2	1.60%	Detractores
4	0			
5	0			
6	0			
7	4			
8	8	12	9.6%	Pasivos
9	11			
10	100	111	88.8%	Promotores
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Como se puede observar en la Tabla 19, se muestra un 88.8% de emprendedores promotores quienes son las personas que ofrecen una calificación entre 9 y 10, lo cual indica que darán buena referencia de los programas de emprendimiento recibidos en el CME a su entorno más cercano. Por otra parte, se puede evidenciar un 9.6% de emprendedores pasivos que están conformadas por las personas que dieron una calificación entre 7 y 8 lo cual indica que es poco probable que recomienden los programas, pero tampoco son consideradas con opiniones o reacciones negativas al mismo; y finalmente se obtuvo un 1.6% de emprendedores detractores con el programa quienes calificaron entre 0 a 6 puntos. Esto indica un fuerte descontento directo con el programa recibido, y no solo no van a recomendar los mismos, sino por el contrario es muy probable que den malas críticas y persuadan a su entorno a no inscribirse a estos.

Esta información es muy valiosa para determinar en qué factores se necesita mejorar para lograr un mejor aceptación y satisfacción de los programas en los emprendedores según sus necesidades.



**Figura 9. Net Prometer Score de los programas de emprendimiento del CME**

*Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada*

Como se observa en la Figura 9, el NPS para los programas de emprendimiento es del 87%, el cual se calculó a través de la resta del total de promotores menos los detractores divididos el total de los participantes encuestados.

## CONCLUSIONES

1. Según lo evidenciado a través de los resultados obtenidos, los emprendedores encuestados indicaron que la innovación en el modelo de negocios en un 53% ha sido el principal factor beneficioso que les ha aportado a sus negocios haber recibido el programa de formación emprendedora en el Centro Municipal de Emprendimiento (CME) lo cual indica que estos están coadyuvando al impulso y desarrollo de los emprendedores guatemaltecos a través de la formación que les permite desarrollar competencias y estrategias para la consolidación de proyectos de negocio rentables,
2. Los emprendedores atendidos por el CME en su mayoría son mujeres en un 71%; evidenciando que la mujer tiene un papel clave en el desarrollo del país, a través de la implementación de proyectos de negocio, destacando en el proceso de generación de propuestas de valor que aportan a la expansión de sus diferentes libertades, por otra parte se determinó que a nivel general los emprendedores de los programas evaluados están comprendidos en un 65% mayor a los 34 años, evidenciando que no solo los jóvenes son emprendedores, sino cualquier persona de toda edad que tenga una idea de negocio y que quiera desarrollarla.
3. El principal reto a los cuales se han enfrentado los emprendedores participantes de los programas del CME ha sido el tema del financiamiento en un 38% esto debido a que en su mayoría los emprendedores tienen debilidad en la formación financiera impidiéndoles conocer que tan rentable es su proyecto de negocio.
4. Los emprendedores participantes en los programas de emprendimiento indicaron en un 84% que el contenido y la metodología de los programas es excelente, por otra parte, pudo identificar que los programas tienen un 88% de satisfacción a nivel general por lo que sí recomiendan los programas de emprendimiento del Centro Municipal de Emprendimiento.

## RECOMENDACIONES

1. Es necesario que el Centro Municipal de Emprendimiento siga expandiendo los distintos programas de emprendimiento a nivel nacional destinado a emprendedores que están localizados fuera del área de cobertura.
2. Es necesario que se continúen desarrollando diversas iniciativas enfocadas al crecimiento económico, social e integral de las mujeres emprendedoras guatemaltecas, para que puedan seguir aportando al desarrollo de Guatemala y romper el paradigma de dependencia económica en el cual han estado condicionadas por generaciones.
3. Es necesario que los programas de emprendimiento desarrollen las diferentes fases del ciclo de vida de un proyecto esto les permitirá a los emprendedores formular adecuadamente sus proyectos de negocio, diferenciarse de la competencia, conocer la rentabilidad de su proyecto y analizar riesgos; por otro lado, es necesario que los emprendedores por su parte inviertan en asesorías privadas para llevar las finanzas de su emprendimiento y garantizar una buena gestión del flujo de caja, expandir sus negocios, conocer la mejor fuente de financiamiento y evitar el endeudamiento.
4. Se sugiere al Centro Municipal de Emprendimiento socializar los resultados del sistema de monitoreo y evaluación que actualmente están implementado en los programas de emprendimiento, al equipo de facilitadores para que estos dirijan esfuerzos en las áreas con mayor debilidad detectada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Altimir, O., Iglesias, E., & Machinea, J. L.** (2008). *Hacia la revisión de los paradigmas del desarrollo en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado el 10 de Febrero de 2022, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1327/S2008000\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1327/S2008000_es.pdf)
- Arboleda, G.** (1998). *Proyectos, Formulación, Evaluación y Control*. Colombia: AC Editores. Recuperado el 1 de Mayo de 2022
- Arriola, G.** (2010). *Que son los proyectos y como se clasifican*. Guatemala. Asociación Americana de Psicología. (2015). *Normas APA* (Sexta ed.).
- Azqueta Díaz de Alda, M. A.** (28 de Noviembre de 2017). *Modelo Conceptual de formación en la iniciativa emprendedora para la Educación Obligatoria*. Recuperado el 2022, de [https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/51331/1/Tesis\\_Azqueta.pdf](https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/51331/1/Tesis_Azqueta.pdf)
- Baca Urbina, G.** (2013). *Evaluación de proyectos* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el 05 de Junio de 2022, de [https://www.uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/05/LIBRO-Evaluaci%C2%A2n-de-proyectos-7ma-Edici%C2%A2n-Gabriel-Baca-Urbina-FREELIBROS.ORG\\_.pdf](https://www.uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/05/LIBRO-Evaluaci%C2%A2n-de-proyectos-7ma-Edici%C2%A2n-Gabriel-Baca-Urbina-FREELIBROS.ORG_.pdf)
- Banco Industrial. (01 de Marzo de 2019). *¿Por qué la financiación es lo más importante en un negocio?* Obtenido de SOLUCIONES EMPRESARIALES • BI-CREDIT: <https://blog.corporacionbi.com/soluciones-empresariales/por-que-la-financiacion-es-lo-mas-importante-en-un-negocio#:~:text=El%20financiamiento%20es%20el%20combustible,a%20corto%20y%20a%20largo%20plazo.>
- Calderón, J.** (2016). *Criminalidad y Emprendimiento en Guatemala; Una visión sobre los costos económicos de la criminalidad*. Guatemala. Recuperado el 29 de Marzo de 2021, de [https://gem.ufm.edu/wp-content/uploads/2020/11/2016\\_Criminalidad-y-Emprendimiento.pdf](https://gem.ufm.edu/wp-content/uploads/2020/11/2016_Criminalidad-y-Emprendimiento.pdf)

**Casia, M.** (2018). *Guía preparación y evaluación de proyectos, un enfoque administrativo* (Décima ed.). Guatemala: Cholsamaj.

Centro de Emprendimiento Kirzner, UFM. (2019-2020). *Reporte Nacional 2019/2020*. Guatemala. Recuperado el 20 de Marzo de 2021, de [https://gem.ufm.edu/wp-content/uploads/2020/11/Reporte\\_2019\\_2020\\_nov\\_18.pdf](https://gem.ufm.edu/wp-content/uploads/2020/11/Reporte_2019_2020_nov_18.pdf)

Centro de Emprendimiento Kirzner, UFM. (2020-2021). *Reporte Nacional 2020-2021*. Guatemala. Recuperado el 24 de Enero de 2022, de [https://gem.ufm.edu/wp-content/uploads/2021/07/GEM-Guatemala-2020-2021-22.07.21\\_Jul-23-1.pdf](https://gem.ufm.edu/wp-content/uploads/2021/07/GEM-Guatemala-2020-2021-22.07.21_Jul-23-1.pdf)

Centro Municipal de Emprendimiento. (2021). *Programa formativo para emprendedores; Incubadora de Negocios*. Guatemala. Recuperado el 29 de Marzo de 2021, de [https://www.cmemuniguate.online/requisitos\\_convocatoriaenero\\_2021.pdf](https://www.cmemuniguate.online/requisitos_convocatoriaenero_2021.pdf)

Clubensayos. (8 de Marzo de 2013). *Elementos que conforman el estudio administrativo para el desarrollo de un proyecto de inversión*. Recuperado el 23 de Julio de 2022, de Club Ensayos: <https://www.clubensayos.com/Negocios/Elementos-que-conforman-el-estudio-administrativo-para/587921.html>

**da Silva, D.** (07 de Julio de 2021). *ANálisis de la competencia: ¿cómo hacer en 6 pasos?* Recuperado el 22 de Julio de 2022, de Blog de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/analisis-competencia/>

**De Hoyos, R., Halsey, R., & Székely, M.** (2016). *"Ninis en América Latina: 20 millones de jóvenes en busca de oportunidades"* Banco Mundial. Washington, DC. Recuperado el 1 de Mayo de 2021, de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/22349/K8423.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Deusto Business School. (2018). *Emprendimiento Juvenil en Iberoamerica: Una clave para la Empleabilidad*. Madrid. Recuperado el 17 de Abril de 2021, de <https://www.segib.org/wp-content/uploads/INFORME-EMPREDIMIENTO-IBEROAMERICA-OIJ.pdf>

Editorial Nobbot. (05 de Mayo de 2014). *Infografía: Historia, origen y evolución del emprendedor*. Obtenido de Nobbot Tecnología para las personas: <https://www.nobbot.com/negocios/infografia-historia-origen-evolucion-del-emprendedor/>

Emprendimiento Juvenil en Guatemala. (2016). *Informe Nacional*. Guatemala. Recuperado el 02 de Abril de 2021, de [https://www.incae.edu/sites/default/files/reporte\\_nacional\\_-\\_guatemala\\_final\\_corregido.pdf](https://www.incae.edu/sites/default/files/reporte_nacional_-_guatemala_final_corregido.pdf)

Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas. (2018). *Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes*. Guatemala.

Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas. (2020). *Guía metodológica para la elaboración del plan de Investigación e informe del trabajo profesional de Graduación Maestría en artes*. Guatemala. Guatemala.

**Fisher, L., & Espero, J.** (2011). *Mercadotecnia* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.

**Flor, G.** (2016). Emprendimiento y crecimiento económico: una visión desde la literatura y los principales indicadores internacionales. *Revista Internacional de Administración*, 39. Recuperado el 5 de Abril de 2021, de [https://www.academia.edu/38971657/Emprendimiento\\_y\\_crecimiento\\_econ%C3%B3mico\\_una\\_visi%C3%B3n\\_desde\\_la\\_literatura\\_y\\_los\\_principales\\_indicadores\\_internacionales](https://www.academia.edu/38971657/Emprendimiento_y_crecimiento_econ%C3%B3mico_una_visi%C3%B3n_desde_la_literatura_y_los_principales_indicadores_internacionales)

**Galindo, R., & Echeverría, M. V.** (2011). Diagnóstico de la cultura emprendedora en la Escuela de Ingeniería de Antioquia. *Revista EIA, ISSN 1794-1237 Número 15*, 87. Recuperado el 8 de Abril de 2021, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eia/n15/n15a08.pdf>

**Gándara, N.** (11 de Abril de 2019). *Más de 1 mil 200 emprendedores recibirán capacitación en 2019 para formalizar negocios*. Recuperado el 13 de Abril de 2021, de Prensa Libre: <https://www.prensalibre.com/economia/mas-de-1-mil-200-emprendedores-recibiran-capacitacion-en-2019-para-formalizar-negocios/>

- Girón, R.** (21 de Mayo de 2022). *Formulación y Evaluación de Proyectos IV*. Obtenido de Introducción al Estudio Financiero: <https://drive.google.com/drive/folders/1Pe67ChS3r07YB5gaO0Ed5DZh8KVjRu-e>
- Gitman, L. J.** (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Perarson Educación.
- Gómez, F.** (2021). *Notas en Desarrollo*. Guatemala. Recuperado el 3 de Julio de 2022
- Granada M, B. M., Baquero Soler, J. L., & Alvarez Zapata, B. E.** (2019). *Emprendimiento y desarrollo humano: una mirada desde los jóvenes*. Revista Alethia 11. Recuperado el 28 de Septiembre de 2022, de <http://www.scielo.org.co/pdf/aleth/v11n2/2145-0366-aleth-11-02-127.pdf>
- Heinrich, G., Leege, D., & Miller, C.** (2008). *Guía del usuario para Desarrollo Humano Integral (DHI)*. Baltimore. Recuperado el 27 de Septiembre de 2022, de <https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/guia-del-usario-para-desarrollo-humano-integral-dhi.pdf>
- Heredia, L.** (13 de Julio de 2020). “La falta de conocimientos en herramientas de marketing y mercadología es uno de los causantes del fracaso de los emprendimientos del Partido de Gral. San Martin”. Obtenido de <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1401/1/TFPP%20EEYN%202020%20HL.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P.** (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, Z.** (2011). *Que integra el estudio financiero en un plan de Negocios*. Recuperado el 23 de Julio de 2022
- Herruzo-Gómez, E., Hernández-Sánchez, B. R., Cardella, G. M., & Sánchez-García, J. C.** (2019). *Emprendimiento e Innovación*. Madrid: DYKINSON, S.L. Recuperado el 24 de Enero de 2022, de <https://www.gemconsortium.org/images/media/2019-libro-emprendimiento-e-innovacion-1582231052.pdf>

- Hidalgo Proaño, L. F.** (Abril-Junio de 2016). ¿Qué es un Emprendedor? *Revista Empresarial*, 5. Recuperado el 2022 de Enero de 19, de <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/download/40/35>
- IDM. (2022). *Programa EmprendamosGuate*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2022, de IDOM: <https://www.idom.com/proyecto/programa-emprendamosguate/>
- Internacional Labour Organization. (25 de Abril de 2021). *Internacional Labour Organization*. Obtenido de Migración laboral en América Latina y el Caribe - Países: Guatemala - Mercado laboral y condiciones laborales: <https://libguides.ilo.org/migracionlaboralALCpaises/Guatemala-mercadolaboral>
- Isenberg, D.** (s.f.). *UNED*. Recuperado el 26 de Marzo de 2021, de UNED: <https://cursoparaemprendedoresuned.intentalo.es/emprendimiento/ecosistemas-emprendedores/>
- Izar Landeta, J. M.** (2016). *Gestión y Evaluación de proyectos*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Kantis, K., Angelelli, P., & Koenig, V. M.** (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. New York. Recuperado el 27 de Marzo de 2021, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Desarrollo-emprendedor-Am%C3%A9rica-Latina-y-la-experiencia-internacional.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H.** (2013). *Elementos de administración, un enfoque internacional y de innovación* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 22 de Julio de 2022
- Kotler, P., & Armstrong, G.** (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Lara, B.** (24 de Marzo de 2017). *El estudio económico financiero*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/rz7al0a4vbfz/el-estudio-economico-financiero-conforma-la-tercera-etapa-de/>

**Lebendiker, M.** (13 de Marzo de 2015). *La 'muerte' de las pymes: ¿Cuánto tiempo duran los pequeños negocios y por qué?* Recuperado el 30 de Junio de 2022, de El Financiero: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/la-muerte-de-las-pymes-cuanto-tiempo-duran-los-pequenos-negocios-y-por-que/QMKIITYSUFENHADJA3UEFSQO5E/story/>

**Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J.** (2014). *El emprendimiento en America Latina: Muchas empresas poca innovación.* Washington, DC. Recuperado el 24 de Marzo de 2021, de [https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina\\_resumen.pdf](https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf)

**Marroquín, H.** (2016). *Planeación estrategica, tactica y operativa.* Presentación, Guatemala.

**Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M.** (1993). *Desarrollo a escala humana; Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones.* Montevideo: Nordam-Comunidad. Recuperado el 28 de Septiembre de 2022, de <https://core.ac.uk/download/pdf/17276741.pdf>

**Medina, U., & Correa, A.** (2009). *Cómo Evaluar un proyecto empresarial "Una visión práctica".* España. Obtenido de <https://editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788933.pdf>

**Mejía, R. C., Da Silva, I. M., Nuñez Patiño, M. A., Villanueva Herrera, E. H., Acevedo Sierra, C. A., Estrada Gómez, S. P., . . . Duque Mejía, V.** (2015). *Riesgos del Emprendedor.*

**Mendoza, H.** (1 de Diciembre de 2020). *Tipos de emprendimientos y sus características.* Obtenido de Micoope: <https://www.micoope.com.gt/2020/12/01/tipos-emprendimiento/>

MICOOPE. (10 de Marzo de 2022). *Programas de Emprendimiento.* Recuperado el 28 de Septiembre de 2022, de Cooperativas MICOOPE: <https://www.micoope.com.gt/cursos/emprendemas/>

**Morales, C.** (2010). *Colección Gerencia de Proyectos*. Obtenido de Formulación y Evaluación de proyectos: [https://fyedeproyectos2.files.wordpress.com/2010/07/notas-de-clase\\_1.pdf](https://fyedeproyectos2.files.wordpress.com/2010/07/notas-de-clase_1.pdf)

Multiverse. (20 de Diciembre de 2021). *Revolucionando el estándar del emprendimiento regional*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2022, de Multiverse: [https://issuu.com/multiverse.vc/docs/multiverse-2021-rr\\_8\\_](https://issuu.com/multiverse.vc/docs/multiverse-2021-rr_8_)

**Natiana, G.** (8 de Marzo de 2022). *4 de cada 10 emprendedores en Guatemala son mujeres y luchan por ganar más espacios*. Recuperado el 2 de Julio de 2022, de Bloomberg: <https://www.bloomberglinea.com/2022/03/08/4-de-cada-10-emprendedores-en-guatemala-son-mujeres-y-luchan-por-ganar-mas-espacios/#:~:text=Del%20total%20de%20personas%20entrevistadas,el%20dato%20es%20más%20revelador.>

OCDE. (2008). *“Definition and measurement of high growth enterprises”*. The OCDEEurostat entrepreneurship indicator programme. Presentación al INNO-Views. Bruselas, Bélgica. doi:<https://doi.org/10.4324/9780429458996>

**Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A.** (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile.

**Ostewalder, A., & Pigneur, Y.** (2010). *Business Model Generation*. Canada: Jonh Wiley & Sons Inc. .

**Proaño, H., & Fernando, L.** (2014). La Cultura del Emprendimiento y su Formación. *Rev. Alternativas UCSG*, 46. Recuperado el 12 de Abril de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5599803#:~:text=La%20cultura%20del%20emprendimiento%20es,o%20reingenier%C3%ADas%20de%20procesos%20existentes.>

Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (Quinta ed.). Newtown Square, Pensilvania.

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK GUIDE)* (Sexta ed.). Newtown Square, Pennsylvania.

QuestionPro. (2022). *Net Promoter Score: ¿Qué es y cómo calcularlo?* Recuperado el 29 de Septiembre de 2022, de QuestionPRO: <https://www.questionpro.com/blog/es/net-promoter-score/>

Real Academia Española . (26 de Marzo de 2021). *Real Academia Española* . Obtenido de Real Academia Española : <https://dle.rae.es/emprender#6Snvgcg>

**Río Nevado de Zelaya, M.** (2017). *El Efecto Multiplicador del Emprendimiento*. Guatemala. Obtenido de <https://gem.ufm.edu/wp-content/uploads/2017/02/El-Efecto-Expansivo-del-Emprendimiento-1.pdf>

**Risso, I.** (2 de Junio de 2022). *La importancia del emprendimiento: ¿cómo utilizarlos para potenciar la economía y la sociedad?* Recuperado el 23 de Julio de 2022, de Crehana: <https://www.crehana.com/blog/empleabilidad/importancia-del-emprendimiento/>

**Rodríguez Díaz, M. T., González Millán, O. U., & González Millán, J. J.** (2017). *Revisión epistemológica del capital social y el emprendimiento en pequeños municipios del Departamento de Boyacá, Colombia*. Madrid. Recuperado el 26 de Enero de 2022, de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/201DBF6C273E3DBF052582AA005A9703/\\$FILE/rodrimir.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/201DBF6C273E3DBF052582AA005A9703/$FILE/rodrimir.pdf)

**Rodríguez Ramírez, A.** (2009). *Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial Pensamiento & Gestión* (Vol. 6). Barranquilla, Colombia. Recuperado el 24 de Enero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612291005.pdf>

**Rosales, R.** (1999). *Formulación y Evaluación de Proyectos Guía a Nivel de Perfiles*. San Jose: DSE.

**Ruiz, N., & García, N.** (2016). *Análisis de precios y promociones en el entorno detallista*. Oviedo: Julio. Recuperado el 21 de Julio de 2022, de

[https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/38603/TFM\\_NereaRuizAguado.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/38603/TFM_NereaRuizAguado.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

**S. Calpa, A. C., & T. Moncayo, C. R.** (2013). Diagnóstico de la situación actual del emprendimiento en las instituciones educativas (Grados Decimo y once) de la ciudad de Pasto. *Revista Estrategia Organizacional*, 177. Recuperado el 28 de Marzo de 2021, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-DIAGNOSTICODELASITUACIONACTUALDELEMPRENDIMIENTOENL-7830553.pdf>

**Sánchez, L.** (24 de Julio de 2018). *Breve Historia del Emprendimiento*. Recuperado el 3 de Julio de 2022, de Fundación Innovati: <http://fundacioninnovati.org/wp2016/2018/07/24/9-maneras-de-hacer-crecer-tu-emprendimiento/>

**Sánchez, Y.** (2012). *Mercado del Proyecto*. Recuperado el 22 de Julio de 2022, de <https://slideplayer.es/slide/1091505/>

**Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J.** (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.

**Sapag, N., Sapag, R., & Sapang, J. M.** (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Mexico: McGRAW-HILL/. Recuperado el 1 de Enero de 2022, de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1243/1/Sapag-proyectos%206ta%20edici%C3%B3n.pdf>

**Sen, Amartya** (1999). *El desarrollo y libertad*. Argentina: Planeta Argentina, S.A.I.C. Recuperado el 28 de Septiembre de 2022

Significados.com. (s.f.). *Emprendimiento*. Recuperado el 25 de Enero de 2022, de <https://www.significados.com/emprendimiento/#:~:text=El%20emprendimiento%20tiene%20su%20origen,propio%2C%20como%20a%20su%20familia.>

**Thurik, A. R., Carree, M. A., Stel, A. v., & Audretsch, D. B.** (2008). *Does Entrepreneurship reduce Unemployment?* Amsterdam and Rotterdam.

Recuperado el 18 de Abril de 2021, de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/SSRN-id1029672.pdf

Universidad Ecotec. (Agosto de 2017). *Desarrollo y Evaluación de proyectos I*. Recuperado el 22 de Julio de 2022, de Ecotec: [https://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2018A1\\_ADM280\\_02\\_83683.pdf](https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2018A1_ADM280_02_83683.pdf)

**Urbano, D., & Toledano, N.** (2008). *Invitación al Emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: UOC. Recuperado el 26 de Enero de 2022, de [https://books.google.com.gt/books?id=tzhg6ywNqUsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=tzhg6ywNqUsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

UVG. (28 de Septiembre de 2020). *Centro de Emprededores en Acción*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2022, de UNIVERSIDAD DEL VALLE ALTIPLANO: <https://altiplano.uvg.edu.gt/proyectos/crea.html>

Vesco. (26 de Junio de 2017). *Impuestos en Guatemala*. Obtenido de Vesco Consultores: <https://www.vesco.com.gt/blog/impuestos-en-guatemala/#:~:text=El%20sistema%20de%20tributos%20ha,Sobre%20utilidades%20lucrativas.>

**Zelaya, O.** (23 de Abril de 2020). *Guatemala: La Importancia de la Propiedad Intelectual en el Emprendimiento de un Negocio*. Recuperado el 2 de Julio de 2022, de Central Law, Your International Central American Firm: <https://central-law.com/importancia-propiedad-intelectual-emprendimiento-negocio/>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Conversación inicial con personal del CME

Se tuvo el primer contacto con el Centro Municipal de Emprendimiento CME a través de un correo electrónico enviado a la Coordinadora General del CME. La respuesta se obtuvo por parte de un encargado de uno de los programas.

EMPRENDIMIENTO / INFORME USAC
🖨

---

**Rocio Alvizures** <alvizuresrocio@gmail.com>  
para emprende ▾

jue, 25 feb 2021, 14:33 ☆ ↶ ⋮

---

Estimada Licenciada Josefina Sontay:

Con atento saludo y deseándole éxitos en sus labores cotidianas.

Mi nombre es Rocio de Getzamani Alvizures Caté, estudiante de Maestría en Formulación y Evaluación de proyectos de la Universidad de San Carlos de Guatemala. El Motivo de la presente es para solicitarle información referente a los programas de emprendimiento que brinda la Municipalidad de Guatemala a través del **CME**, esta solicitud obedece a un proyecto que forma parte del pensum de estudios de mi carrera, en el cual debo elaborar un INFORME PROFESIONAL DE GRADUACIÓN. Cabe resaltar que esta actividad es realizada de manera individual por cada estudiante en cualquier tema de su interés

Este informe es de carácter **informativo, descriptivo y documental**, en el cual se plasmará toda la información referente al desarrollo de los emprendimientos, desde cómo se origina un emprendimiento, sus etapas, categorías, programas, estrategias, impacto, entre otros aspectos.

Con lo anterior expuesto, quedo al pendiente de su valioso apoyo y de una respuesta positiva al brindarme información necesaria o bien una cita para poder conversar más al respecto y de esta forma comenzar a trabajar lo más pronto en dicho informe y lograr desarrollarlo con éxito.

Atentamente,

Rocio Alvizures  
Tel. 47202606

---

**Escuela de Negocios** <escuelanegocioscme@gmail.com>  
para mí ▾

jue, 4 mar 2021, 13:13 ☆ ↶ ⋮

---

Estimada Rocio,

Deseándote éxitos en la semana.

Te comento un poco sobre el Centro Municipal de Emprendimiento, nosotros somos un programa de emprendimiento e innovación de la municipalidad de Guatemala y contamos con dos programas: Un programa de sensibilización en el cual damos a conocer, de manera general, el tema de emprendimiento por medio de talleres, conferencias y cursos cortos; y un programa formativo dividido como Incubadora de Negocios para ideas de negocios o negocios puestos en marcha dinámicos, escalables y de alto impacto y una Escuela de Negocios para emprendimientos puestos en marcha con un modelo de negocio tradicional. Dentro del programa formativo damos temas desde el desarrollo y validación del producto mínimo viable, branding, marketing, finanzas y gestión empresarial y los emprendedores pasan el proceso desde 9 hasta 15 meses.

Si deseas, podemos coordinar una reunión con el área administrativa del centro para que te pueda contar un poco más de cómo trabajamos y que es lo que tu necesitas de nosotros.

Te deseo un excelente jueves.

Saludos cordiales,

\*\*\*

--

Saludos,

**Michelle López**

Escuela de Negocios  
Centro Municipal de Emprendimiento

Tel: (502) 22530656 / 3677 8937  
mmlopez@municipalguate.com  
3 Avenida 15-35 zona 1, Ciudad de Guatemala, Guatemala.


**Rocio de Getzamani Alvizures Caté** <alvizuresrocio@gmail.com> para Escuela
jue, 11 mar 2021, 17:12 ☆ ↶ ⋮

Estimada Michelle, un gusto poder saludarte nuevamente.

Como te comentaba anteriormente soy estudiante de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el cual, como parte del pensum de estudios de mi carrera debo realizar un Informe profesional de graduación y he decidido enfocarme en el tema de emprendimientos y programas del CME.

El objetivo principal de este Informe es lograr una mejor comprensión del emprendimiento y que sea un punto de partida útil para los estudiantes y emprendedores que desean conocer más acerca del tema y de cómo operan algunas instituciones en el país. Cabe resaltar que este informe es de carácter informativo y documental, en el cual no se realizará trabajo de campo.

Para lo cual atentamente solicito puedas apoyarme con la siguiente información:

- Como nace el CME
- Objetivos principales de los programas del CME
- Cuáles son los programas de emprendimiento y las etapas o fases.
- Estadísticas de impacto que han tenido los programas
- Como están financiados
- Principales retos de los emprendedores

Agradezco el tiempo brindado a mi persona y la calidez de su ayuda.

Rocio Alvizures  
Tel. 47202606

---


**Escuela de Negocios** <escuelanegocioscme@gmail.com> para mí
lun, 15 mar 2021, 11:19 ☆ ↶ ⋮

Buenas tardes Rocio,

Adjunto envío carta de confidencialidad. Quedo a la espera del envío de la misma firmada para poder enviarte la información solicitada.

Feliz día.

\*\*\*

--

Saludos,



**Michelle López**  
Escuela de Negocios  
Centro Municipal de Emprendimiento

## Anexo 2

### Carta de confidencialidad solicitada



**Muni  
Guate**

Centro Municipal de Emprendimiento  
3ª Avenida 15-35 zona 1  
T. 1551 - Teléfono 2253-0656  
@muniguate

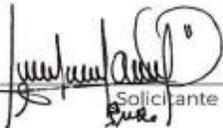
#### CARTA DE CONFIDENCIALIDAD

Guatemala, marzo de 2021.

Por medio de la siguiente carta, yo Rocio de Getzamani Alvizures G. me comprometo a no divulgar ni utilizar en conveniencia personal la distinta información obtenida mediante la solicitud de información para Tecnicaje Profesional de Gerencia, ni proporcionar a otras personas o empresas, ni de manera verbal, ni de manera escrita, ya sea directa o indirectamente, información alguna que pueda perjudicar los intereses del Centro Municipal de Emprendimiento y a los emprendedores involucrados en el proceso. Cumpliendo con lo siguiente:

- a) No revelar ninguna información sobre los emprendedores atendidos
- b) Cumplir con el reglamento, procedimientos y otras disposiciones establecidas por el Centro Municipal de Emprendimiento de la Municipalidad de Guatemala.
- c) No reproducir ni replicar la estructura operativa, el programa formativo, y las diferentes metodologías usadas por el Centro Municipal de Emprendimiento, sin previa autorización.
- d) No hacer uso de la información proporcionada por los emprendedores para fines personales.

Como solicitante, la información brindada por el Centro Municipal de Emprendimiento será utilizada únicamente para fines educativos, quedando sujeto a la responsabilidad civil y administrativa por daños y perjuicios que pudiera causar. Esta carta de confidencialidad entra en vigencia a partir de la firma de esta y tendrá vigencia indefinida. Y para su constancia, presento mi firma:

  
Solicitante

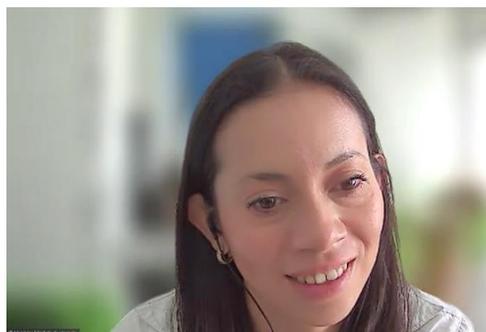
\_\_\_\_\_  
Coordinador Centro Municipal de  
Emprendimiento



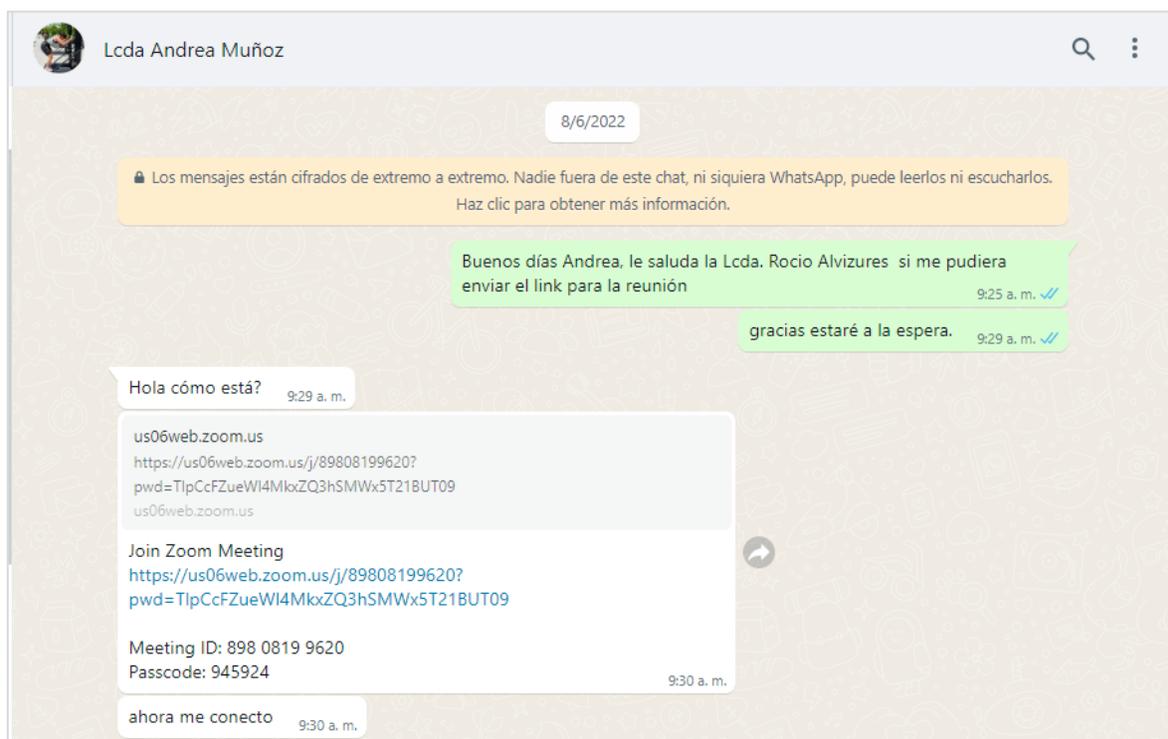
### Anexo 3

#### Reunión virtual con representantes del CME

En el 2022 se tuvo acceso a una reunión virtual con un representante del CME.



Licda. Andrea Muñoz  
**Encargada del Programa Incubadora de Negocios CME**  
Celular: +502 41247834  
Fecha: 08/06/2022



## Anexo 4



# ENCUESTA DE EVALUACIÓN

### Objetivos:

1. Evaluar los programas de emprendimiento impartidos por el Centro Municipal de Emprendimiento.
2. Analizar la experiencia de los emprendedores durante el proceso de formación

Instrucciones: Lee detenidamente cada una de las siguientes preguntas y selecciona las opciones con las que mejor te identifiques. La información proporcionada será utilizada con fines académicos.

### Sección 1



## INFORMACIÓN GENERAL

### 1. Nombre y Apellido \*

Escriba su respuesta

### 2. Sexo \*

- Femenino
- Masculino

### 3. Edad \*

- 18 - 24 años
- 25 a 34 años
- 35 - 44 años
- 45 a 54 años
- 55 a 64 años
- Más de 65 años

### 4. Nivel de educación \*

- No ha estudiado
- Primaria
- Básicos
- Diversificado / Técnico
- Universidad
- Estudios de Posgrado

## EMPREDIMIENTO

5. ¿Cuál es el nombre de tu proyecto de emprendimiento? \*

Escriba su respuesta

6. ¿A que sector pertenece tu emprendimiento? \*

- Servicios
- Tecnología
- Alimentos
- Manufactura
- Otras

7. ¿Cuál fue el principal factor que te llevo a emprender? \*

- Necesidad económica
- Segunda fuente de ingresos
- Identifique una necesidad del cliente
- Desempleo

8. ¿Cuánto fue el capital inicial para la puesta en marcha tu proyecto de negocio? \*

- Q 000.00 - Q 1,000.00
- Q 1,001.00 - Q 3,000.00
- Q 3,001.00 - Q 5,000.00
- Q 5,001.00 - Q 7,000.00
- Más de Q7,001.00

9. Selecciona la fuente de financiamiento de tu Proyecto de Emprendimiento \*

- Financiamiento bancario
- Préstamo familiar
- Capital Semilla
- Usura / Prestamista
- Otras

10. ¿Cuánto tiempo lleva tu proyecto de emprendimiento en el mercado? \*

- Menos de un año
- Entre 1 a 2 años
- Entre 3 a 5 años
- Más de 5 años

11. ¿Cuántos empleos ha generado tu proyecto de negocio? \*

- Ningún empleo
- 1-2 empleos
- 3-5 empleos
- Más de 5 empleos
- Otras

12. ¿Esta constituido legalmente tu proyecto de negocio? \*

- Sí
- No

13. ¿Bajo que régimen esta constituido? \*

- Régimen de Pequeño Contribuyente
- Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas
- Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas
- Otras

14. ¿Cuenta tu emprendimiento un manual de marca? \*

- Sí
- No

15. ¿Está registrada tu marca en el registro de la Propiedad Intelectual? \*

- Sí
- No

16. Selecciona el principal reto y desafío a los que se ha enfrentado tu emprendimiento \*

- Delincuencia
- Competencia
- Financiamiento
- Formación emprendedora
- Conocimiento Legal
- Otras

## FORMACIÓN EMPRENDEDORA

17. Año en que recibiste el programa de emprendimiento en el CME \*

- 2018
- 2019
- 2020
- 2021
- 2022

18. ¿Finalizaste el programa de emprendimiento? \*

- Si
- No
- Estoy en proceso de formación

19. Selecciona la principal razón por la que abandonaste el programa \*

- Tiempo
- Dinero
- Miedo al fracaso
- Contenido del programa
- Otras

20. Selecciona el programa de formación recibido \*

- Programa de Sensibilización
- Programa de Desarrollo de Negocios

21. Seleccione los cursos o talleres del Programa de Sensibilización recibidos \*

- Talleres y Conferencias
- Charla soy Emprendedor en la Ciudad
- Curso de Animación Emprendedora

22. Seleccione los cursos del Programa de Desarrollo de Negocios recibido \*

- Incubadora de Negocios
- Escuela de Negocios

23. Indica la etapa en la cual te integraste al programa \*

- Sensibilización
- Ideación
- Formulación
- Lanzamiento
- Crecimiento

## EVALUACIÓN

24. ¿Cuál ha sido el principal beneficio que te apporto haber recibido el programa en el CME? \*

- Crecimiento en ventas
- Creación de ventajas competitivas
- Nuevas alianzas
- Innovación en el modelo de negocios
- Otras

25. ¿Cómo calificas el contenido de los programas de emprendimiento recibidos? \*

Excelente	Bueno	Regular	Malo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. ¿Cómo calificas la metodología de los programas recibidos? \*

Excelente	Bueno	Regular	Malo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. ¿Cómo calificas la preparación de los facilitadores durante el proceso de formación? \*

Excelente	Bueno	Regular	Malo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. ¿Cómo calificas las instalaciones del Centro Municipal de Emprendimiento? \*

Excelente	Bueno	Regular	Malo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. ¿Qué aspectos crees que se puedan mejorar en futuros programas? \*

- Contenido
- Instalaciones
- Metodología
- Modalidad
- Organización
- Otras

30. Escribe cinco atributos que consideres importantes en la prestación de un servicio para los emprendedores \*

Escribe su respuesta

31. Escribe la primera palabra que se te venga a la mente, cuando hayas leído los siguientes términos.

1. Empresa
2. Emprendedor
3. Innovación
4. Modelo de negocios \*

Escribe su respuesta

32. ¿Qué probabilidades hay de que recomiendes los Programas de Emprendimiento del CME a un amigo o familiar? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

33. Opcional. Compártenos algún comentario en relación a tu experiencia con el programa recibido

Escribe su respuesta

## Anexo 5

### Solicitud formal de información a través de la Unidad de Acceso a la Información Pública

Ciudad de Guatemala, 21 de julio de 2022.

Señores  
Unidad de Acceso a la Información Pública  
**MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA**  
Ciudad de Guatemala  
Presente

Estimados señores:

Con atento saludo y deseándoles éxitos en sus labores cotidianas.

Mi nombre es Rocio de Getzamani Alvizures Caté, Licenciada en Administración de Empresas y actualmente estudiante de Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El motivo de la presente carta es para hacer una solicitud de información formal referente a los programas de emprendimiento impartidos por el Centro Municipal de Emprendimiento (CME) de la Municipalidad de Guatemala, esto con la finalidad de poder avanzar en mi Trabajo Profesional de Graduación a nivel maestría el cual esta enfocado en **PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO PARA EL DESARROLLO Y OPORTUNIDADES ECONÓMICO PRODUCTIVAS PARA JÓVENES, CASO: PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA.**

Derivado de lo anterior atentamente solicito información relacionada con los temas siguientes:

1. Antecedentes históricos del Centro Municipal de Emprendimiento.
2. Metodología utilizada en los programas de emprendimiento impartidos por el CME.
3. Informe del seguimiento, monitoreo y evaluación aplicada en los programas de emprendimiento del CME.
4. Informe de evaluación ex ante, durante y ex post de los participantes del programa.  
(En caso existiera)

5. Documento con el procedimiento para la inscripción de emprendedores al programa o metodología de la convocatoria.
6. Fuentes de financiamiento de los programas de emprendimiento del CME.
7. Cobertura de los programas de emprendimiento del CME.
8. ¿Cuántos emprendedores se han atendido por año en el CME?
9. ¿Cuáles son los principales indicadores obtenidos con los programas del CME?

Quedo al pendiente de su valiosa respuesta.

Sin otro particular, me suscribo atentamente.



**Licda. Rocio Alvizures**

DPI 2509133480101

Correo electrónico: [alvizuresrocio@gmail.com](mailto:alvizuresrocio@gmail.com)



## NOTA DE ENVÍO

Ref. No. De Expediente: 1181-2022

Para: Daniel Oswaldo Gálvez García  
**Unidad de Información**

De: Lic. Alexander Luna.  
Dirección de Desarrollo Social

Fecha: Guatemala, 29 de julio de 2022  
Asunto: Envío de Expediente No.1181-2022 MUNI

Adjunto informe de **fecha 28 de julio del 2022**, de acuerdo al número de expediente **UDI 1181-2022**, el cual contiene la solicitud presentada por la señora **Rocio de Getzamani Alvizures Canté, de fecha 22 de julio del dos mil veintidós**, el presente consta de **cinco (05)** folios incluido el presente.

Atentamente,

  
**Lic. Alexander Luna**  
Asesor Jurídico  
UDI  
Dirección de Desarrollo Social

**Dirección de Desarrollo Social**



**No. de expediente:** No. 1181-2022 MUNI  
**Solicitante:** Rocio de Getzamani Alvizures Canté  
**Fecha:** 22 de junio de 2022

**I. En respuesta a la solicitud de:** Rocio de Getzamani Alvizures Canté

\*Estimados señores, como parte de mi Trabajo Profesional de Graduación a nivel Maestría, atentamente solicito de manera formal puedan brindarme TODA la información relacionada a los Programas de Emprendimiento de la Municipalidad de Guatemala impartidos por el Centro Municipal de Emprendimiento CME.

Derivado de lo anterior atentamente solicito información relacionada con los temas siguientes:

1. Antecedentes históricos del Centro Municipal de Emprendimiento.
2. Metodología utilizada en los programas de emprendimiento impartidos por el CME.
3. Informe del seguimiento, monitoreo y evaluación aplicada en los programas de emprendimiento CME.
4. Informe de evaluación ex ante, durante y ex post de los participantes del programa. (En caso existiera)
5. Documento con el procedimiento para la inscripción de emprendedores al programa o metodología de la convocatoria.
6. Fuentes de financiamiento de los programas de emprendimiento del CME.
7. Cobertura de los programas de emprendimiento del CME.
8. ¿Cuántos emprendedores se han atendido por año en el CME?
9. ¿Cuáles son los principales indicadores obtenidos con los programas del CME?

- II. La Dirección de Desarrollo Social** de la Municipalidad de Guatemala, informa al solicitante a través de Oficio s/n de fecha 28 de julio de 2022 emitido por la señora Josefina Sontay Carrillo, Coordinadora de Unidad Centro Municipal de Emprendimiento de la Dirección de Desarrollo Social de la Municipalidad de Guatemala, que se adjunta.

Sin otro particular me suscribo de usted,  
Cordialmente,

  
Lic. Alexander Luna  
Asesor Jurídico  
UDI

Dirección de Desarrollo Social

  
Vo.Bo. Licda. Rocio Victoria Penados García  
Directora de Desarrollo Social  
Municipalidad de Guatemala



Guatemala, 28 de julio 2022

**Lic. Alexander Luna**  
**Asesor Jurídico**  
**Enlace Unidad de Acceso a la información -UDI-**  
**Dirección de Desarrollo Social**  
**Presente:**

Sírvase la presente para referirme al Oficio No. 82.2022 del expediente número 1181-2022 de la Unidad de Acceso a la información de la Municipalidad de Guatemala, respecto a la solicitud de la Señora: **ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CANTÉ**, solicita se le informe sobre El Centro Municipal de Emprendimiento de la Dirección de Desarrollo Social de la Municipalidad de Guatemala.

#### **Informe**

En respuesta a la información requerida por la señora: **ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CANTÉ** se informa a la Unidad de Acceso a la información lo siguiente:

- El Centro Municipal de Emprendimiento en cuanto a lo requerido en la solicitud de información de la señora **ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CANTÉ** en el inciso número 1 informa que El Centro Municipal de Emprendimiento -CME- es la primera incubadora pública que forma parte de la Dirección de Desarrollo Social de la Municipalidad de Guatemala y que tiene como propósito contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos de la Ciudad de Guatemala a través del emprendimiento e innovación. Los inicios del Centro Municipal de Emprendimiento se remontan al año 2013, iniciando como un programa piloto con 10 emprendedores y consolidándose a través de los años como un pilar fundamental para el desarrollo del emprendimiento en la Ciudad mediante el programa de Desarrollo de Negocios Incubadora de Negocios y el Programa de Desarrollo de Negocios Escuela de Negocios que nació en el 2019. Actualmente la oficina del CME se encuentra ubicada en 16 calle 3-61 zona 1, segundo nivel Antiguo Hogar Rafael Ayau, ubicación donde también se comparte oficinas con el programa de Comunidad Juvenil.
- El Centro Municipal de Emprendimiento en cuanto a lo requerido en la solicitud de información de la señora **ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CANTÉ** en el inciso número 2 informa que la metodología de apoyo a los emprendedores se basa en la integración según tipo y etapa del emprendimiento, el cual se divide en los siguientes módulos: Pre-



incubación, Mercado, Diseño y comunicación, y Gestión Empresarial, para el programa Desarrollo de Negocios Incubadora, y Empresarialidad, Diseño y Comunicación, y Gestión Empresarial para el programa Desarrollo de negocios de Escuela de Negocios. En estos módulos el emprendedor recibe asesorías de 3 horas semanales a lo largo de un trimestre y el cual debe cumplir parámetros definidos para avanzar en el programa.

- El Centro Municipal de Emprendimiento en cuanto a lo requerido en la solicitud de información de la señora ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CANTÉ en el inciso número 3 informa que se aplica una herramienta de monitoreo y evaluación el cual se ejecuta al ingreso del emprendedor, llamada Línea Base Inicial, donde se captan datos específicos del status del emprendimiento entrante, para después aplicar la misma evaluación, con el objetivo de identificar el avance del emprendedor a lo largo del proceso de asesorías. Asimismo, un año después del egreso del emprendedor se realiza otro monitoreo, para así consolidar y detectar los avances generados.
- El Centro Municipal de Emprendimiento en cuanto a lo requerido en la solicitud de información de la señora ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CANTÉ en el inciso número 4 informa que el informe solicitado de evaluación de los participantes del programa, corresponde a la herramienta de Monitoreo y Evaluación detallada en el inciso anterior.
- El Centro Municipal de Emprendimiento en cuanto a lo requerido en la solicitud de información de la señora ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CANTÉ en el inciso número 5 informa que cuenta con el manual de normas y procedimientos DDS acuerdo No. GMA 085 2021, que se encuentra publicado en línea, específicamente en [www.muniguate.com/Transparencia/Información Pública](http://www.muniguate.com/Transparencia/Información Pública). Inciso 6 "Manual de procesos, tanto administrativos como operativos /Municipalidad/Dirección de Desarrollo Social / "manual de normas y procedimientos DDS acuerdo No. GMA 085 2021" de la página 219 a 231.
- El Centro Municipal de Emprendimiento en cuanto a lo requerido en la solicitud de información de la señora ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CANTÉ en el inciso número 6 informa que el financiamiento para el desarrollo de los programas esta definido mediante el Plan Operativo Anual POA de la Municipalidad de Guatemala, en el cual se detalla la distribución presupuestaria.
- El Centro Municipal de Emprendimiento en cuanto a lo requerido en la solicitud de información de la señora ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CANTÉ en el inciso número 7 Informa que la cobertura de los programas de emprendimiento CME abarca la ciudad de Guatemala y municipios aledaños, además se informa que derivado de la modalidad virtual

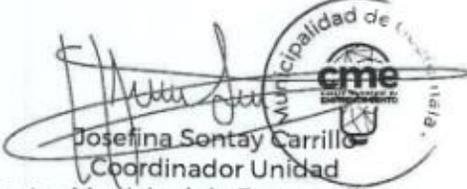


implementada en los últimos años, se ha podido tener participación de emprendedores en diferentes departamentos de Guatemala.

- El Centro Municipal de Emprendimiento en cuanto a lo requerido en la solicitud de información de la señora ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CANTÉ en el inciso número 8 informa que en el periodo 2013 se atendieron a 10 emprendedores. 2014 al 2017, se atendió un promedio de 85 personas por año. 2018, 2019 y 2020, un promedio de 6,000 personas por año, y 2021 más de 10,000 vecinos atendidos en sus diferentes programas.
- El Centro Municipal de Emprendimiento en cuanto a lo requerido en la solicitud de información de la señora ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CANTÉ en el inciso número 9 Informa que los principales indicadores demuestran que los participantes de los programas son en su mayoría mujeres (70%) de entre 25 a 35 años, donde alrededor del 45% de emprendimientos están orientadas al sector alimentos y el nivel académico representa un 50% con estudios universitarios para el programa Desarrollo de Negocios Incubadora de Negocios, y un 70% con estudios a nivel medio (secundaria - técnico) para el programa de Desarrollo de Negocios Escuela de Negocios.

De esta manera hacemos del conocimiento que cada inciso requerido fue resuelto mediante la información brindada anteriormente y queda a la disposición de cualquier solicitud planteada.

Atentamente,

  
Josefina Sontay Carrillo  
Coordinador Unidad  
Centro Municipal de Emprendimiento



## Dirección de Desarrollo Social

**No. de expediente:** No. 1393-2022 MUNI  
**Solicitante:** ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CANTÉ  
**Fecha:** 29 de agosto de 2022

- I. **En respuesta a la solicitud de: ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CANTÉ**  
"Estimados señores buenos días, Según el inciso No. 3 de la solicitud según expediente número 1181 2022 de la Unidad de Acceso a la información de la Municipalidad de Guatemala, solicitó de su apoyo para que puedan compartirme el informe de resultados del Sistema de Monitoreo y Evaluación realizada a los emprendedores de los programas de emprendimiento que ha impartido el CME en el periodo 2018 al 2021."
- II. **La Dirección de Desarrollo Social** de la Municipalidad de Guatemala, informa a la solicitante a través de Oficios sin número, emitido por Josefina Sontay Carrillo, Coordinador Unidad Centro Municipal de Emprendimiento, de la Dirección de Desarrollo Social de la Municipalidad de Guatemala, el cual se adjunta.

Sin otro particular me suscribo de usted,

Cordialmente,

  
 Lic. Alexander Luna  
 Asesor Jurídico  
 ENLACE-UDI  
 Dirección de Desarrollo Social

  
 Vo.Bo. Licda. Rocio Victoria Penados García  
 Directora de Desarrollo Social  
 Municipalidad de Guatemala



Municipalidad de Guatemala  
Centro Municipal de Emprendimiento



Guatemala, 1 de septiembre 2022

**Lic. Alexander Luna**  
**Asesor Jurídico**  
**Enlace Unidad de Acceso a la información -UDI-**  
**Dirección de Desarrollo Social**  
**Presente:**

Sírvase la presente para referirme al Oficio No. 101.2022 del expediente número 1393-2022 de la Unidad de Acceso a la información de la Municipalidad de Guatemala, respecto a la solicitud de la Señora: **ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CANTÉ**, solicita se le informe sobre El Centro Municipal de Emprendimiento de la Dirección de Desarrollo Social de la Municipalidad de Guatemala.

#### Informe

En respuesta a la información requerida por la señora: **ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CANTÉ** se informa a la Unidad de Acceso a la información lo siguiente:

- El Centro Municipal de Emprendimiento en cuanto a lo requerido en la solicitud de información de la señora ROCIO DE GETZAMANI ALVIZURES CANTÉ en el inciso número 3 de la solicitud según expediente número 1181-2022 de la Unidad de acceso a la información de la Municipalidad de Guatemala, informa que El Centro Municipal de Emprendimiento -CME- Inicio la implementación del monitoreo y evaluación a los emprendedores en el año 2020, siendo estos los resultados:
  - Año 2020 (Muestra 50 emprendedores Incubadora de Negocios)



16 calle 3-61, Ciudad de Guatemala  
Tel. 2253-0656



• Año 2021 (170 emprendedores Escuela de Negocios)



De esta manera hacemos del conocimiento que el inciso requerido fue resuelto mediante la información brindada anteriormente.

Atentamente,

  
Rosalva Carrillo  
Coordinador Unidad  
Centro Municipal de Emprendimiento

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Desgloce del Fondo de Protección de Capital al 31 de diciembre de 2022 .....	3
Tabla 2. Tamaño de empresa de la MIPYME según cantidad de empleados y ventas expresadas en salarios mínimos. ....	5
Tabla 3. Composición del parque activo empresarial guatemalteco por tamaño de empresa 2015 – 2017 .....	5
Tabla 4. Composición del parque activo empresarial guatemalteco por departamento 2015-2017 .....	6
Tabla 5. Clasificación de proyectos atendidos por el Centro Municipal de Emprendimiento en el período 2018 – 2021 .....	34
Tabla 6. Capital inicial de los proyectos de negocio atendidos por los programas del CME en el período 2018-2021 .....	36
Tabla 7. Fuentes de financiamiento para la puesta en marcha de los proyectos de negocio atendidos por el CME en el período 2018-2021 .....	37
Tabla 8. ¿Cuánto tiempo llevan en el mercado los proyectos de negocio atendidos por el CME? .....	38
Tabla 9. Empleos generados por los proyectos de emprendimiento atendidos por el CME en el período 2018-2021 .....	39
Tabla 10. Formalidad de la muestra de proyectos de emprendimiento atendidos por el CME .....	40
Tabla 11. ¿Están registradas las marcas de los proyectos de negocio de la muestra de 125 emprendedores del CME en el período 2018-2021? .....	42
Tabla 12. Sexo de la muestra de emprendedores atendidos por el CME en el período 2018-2021 .....	43
Tabla 13. Edad de los emprendedores atendidos por los programas del CME en el período 2018-2021 .....	43

Tabla 14. Nivel educativo de los emprendedores atendidos por los programas del CME en el 2018-2021.....	44
Tabla 15. Factores y/o motivaciones que llevo a emprender a la muestra de 125 emprendedores inscritos en los programas del CME en el período 2018-2021 .....	45
Tabla 16. Retos y desafíos de los emprendedores atendidos en los programas del CME en el 2018-2021.....	46
Tabla 17. Programa de emprendimiento recibido por la muestra de 125 emprendedores en el período 2018 - 2021 .....	48
Tabla 18. Principales beneficios de los programas del CME aportados a la muestra de 125 emprendedores inscritos en el período 2018-2021 .....	50
Tabla 19. Net Promoter Score de los programasd de emprendimiento del CME .....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la clasificación del emprendimiento en Guatemala a nivel mundial TEA .....	2
Figura 2. Programas de emprendimiento del CME.....	9
Figura 3. Contenido y duración de los programas del CME .....	10
Figura 4. Clasificación de los proyectos de emprendimiento atendidos por el CME en los años 2018 - 2021 .....	35
Figura 5. Régimenes fiscales elegidos por los proyectos de emprendimiento del CME	40
Figura 6. Evaluación del contenido de los programas de emprendimiento del CME .....	48
Figura 7. Evaluación de la metodología de los programas de emprendimiento del CME .....	49
Figura 8. Evaluación de la preparación de los facilitadores de los programas del CME	51
Figura 9. Net Prometer Score de los programas de emprendimiento del CME .....	53