

Capital Humano – Ecosistema de Negocios

Blueprint

Mayo 2021



Este documento ha sido construido en conjunto con un equipo de actores locales

El documento a continuación tiene una serie de propuestas para potenciar el ecosistema de negocios de Guatemala

Estas propuestas han sido desarrolladas en conjunto en **+10 horas de sesiones de trabajo con actores locales** incluyendo: instituciones académicas, representantes del sector empleador, representantes de fondos de inversión y aceleradoras locales

Hemos conducido sesiones de trabajo periódicas y reuniones individuales para detallar y profundizar en las piezas del modelo

Este espacio ha sido de intercambio multidireccional, donde cada uno desde su lugar, rol y sector ha dado su perspectiva para desarrollar la mejor solución posible, independiente de quienes la implementen

Hemos alineado modelos de mayor aplicabilidad en el contexto local, priorizado bloques de diseño críticos e incorporado aprendizajes de experiencias locales relevantes

Este grupo de trabajo ha servido como ejemplo del impacto que podría generarse de un trabajo en coordinación con los distintos sectores



Resumen Ejecutivo - Escalamiento del Ecosistema de Negocios de Guatemala



¿Qué hacen los mejores?

Compartimos perspectivas sobre los ecosistemas de negocios, respecto a que se sitúan en cuatro fases potenciales: activación, consolidación, expansión y consolidación, requiriendo abordar seis habilitadores para evolucionar



¿Dónde estamos?

Analizamos el ecosistema de negocios de Ciudad de Guatemala, identificando que se encuentra en una **etapa de activación temprana** dado por las **brechas** que muestra en cada habilitador, especialmente **en comunidad, financiamiento, talento e infraestructura**

Lo anterior se ve reflejado en un financiamiento escaso de manera transversal y pocos casos de éxito a nivel nacional



¿A dónde queremos ir?

Definimos que Guatemala podría **aspirar a ser un Hub de emprendimiento regional en 10 años**, desarrollando sus habilitadores con mayor brecha, buscando en el corto plazo (5 años) principalmente:

- Multiplicar **negocios en seria A** en adelante **x2 o más**
- Multiplicar el **financiamiento desde semilla** a serie A **x10 o más**



¿Cómo lo vamos a lograr?

Alineamos un foco en **modelos de negocio probados** en verticales prioritarias de “Guatemala no se detiene” o nativos digitales

Discutimos sobre **desarrollar un vehículo en el corto plazo que aborde tres dimensiones** en paralelo: i) Financiamiento, **ii) Talento** y iii) Comunidad

Escalamiento del Ecosistema de Negocios de Guatemala

¿CÓMO
ACELERAR EL
DESARROLLO DEL
ECOSISTEMA DE
NEGOCIOS DE
GUATEMALA PARA
LLEVARLO AL
SIGUIENTE NIVEL?



¿Qué hacen los mejores?

Describir las **posibles etapas de los ecosistemas** de negocios y **principales habilitadores** para evolucionar a lo largo de ellas



¿Dónde estamos?

Presentar una perspectiva sobre **dónde está Guatemala** al ser comparada con otros ecosistemas del mundo



¿A dónde queremos ir?

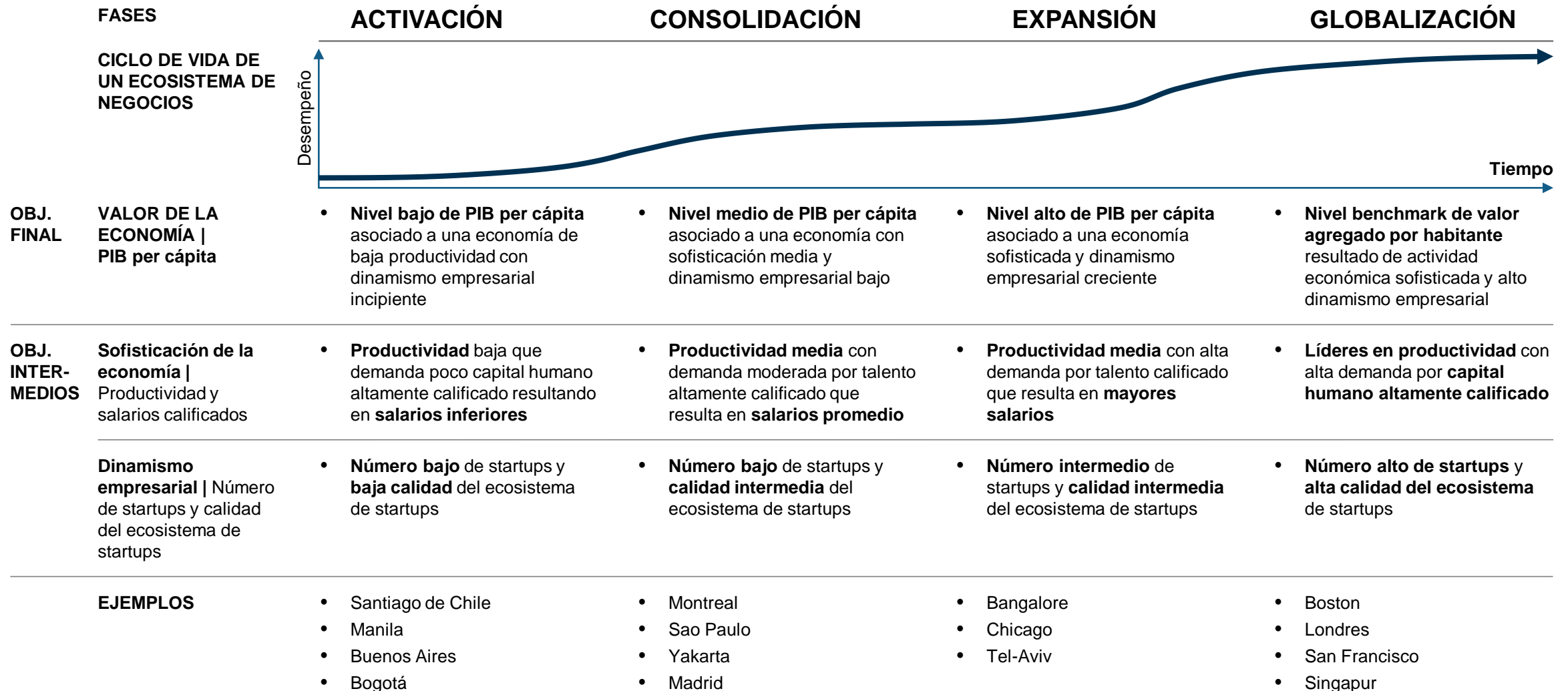
Discutir la **aspiración** para el ecosistema de negocios de Guatemala para los próximos 5-10 años



¿Cómo lo vamos a lograr?

Proponer una **serie de apuestas** requeridas para alcanzar la aspiración

Los ecosistemas de negocios se sitúan en cuatro fases potenciales, generando mayores outputs a medida que evolucionan en el ciclo de vida



Para evolucionar en el ciclo de vida, ecosistemas requieren aplicar mejores prácticas en seis habilitadores con métricas específicas

DIMENSIONES QUE HABILITAN UN ECOSISTEMA DE NEGOCIOS



Ambiente de negocios

- Aumentar la eficiencia en los procesos para hacer negocios y promover la estabilidad política y regulatoria del entorno



Comunidad

- Coordinar y promover la colaboración entre actores



Cultura

- Promover una mentalidad de agilidad y emprendimiento
- Crear una narrativa y visión compartida alrededor de la visión de la ciudad



Talento

- Asegurar que el ecosistema cuente con población con un nivel básico de inglés y formación técnica (incluyendo digital y de emprendimiento) que impulse la innovación



Infraestructura

- Ofrecer una estructura física y tecnológica atractiva para las personas y las empresas



Financiamiento y mercado

- Disponibilidad de financiamiento público y privado para el emprendimiento y la innovación y acceso a mercados (consumidores de innovación)

Algunas métricas relevantes

- | | | | | | |
|---|---|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Facilidad para hacer negocios (Banco Mundial) | <ul style="list-style-type: none">• Colaboración entre sector privado y universidades (Global Competitiveness Report)• Migrantes como % de la población (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas) | <ul style="list-style-type: none">• Miedo al fracaso (GEM)• Emprendimiento como buena opción de carrera (GEM) | <ul style="list-style-type: none">• Nivel de dominio del inglés por parte de la población (EF English Proficiency Index)• Universidades en el top 500 en ciencias de la computación (fDi Financial Times) | <ul style="list-style-type: none">• Velocidad de internet (Broadband Speed Checker)• Destinos internacionales (fDi Financial Times) | <ul style="list-style-type: none">• Financiamiento temprano (Crunchbase)• Inversión en I+D como porcentaje del PIB (World Development Indicators /Observatorio ciencia y tecnología) |
|---|---|--|--|--|---|

Escalamiento del Ecosistema de Negocios de Guatemala

¿CÓMO
ACELERAR EL
DESARROLLO DEL
ECOSISTEMA DE
NEGOCIOS DE
GUATEMALA PARA
LLEVARLO AL
SIGUIENTE NIVEL?



¿Qué hacen los mejores?

Describir las **posibles etapas de los ecosistemas** de negocios y **principales habilitadores** para evolucionar a lo largo de ellas



¿Dónde estamos?

Presentar una perspectiva sobre **dónde está Guatemala** al ser comparada con otros ecosistemas del mundo



¿A dónde queremos ir?

Discutir la **aspiración** para el ecosistema de negocios de Guatemala para los próximos 5-10 años

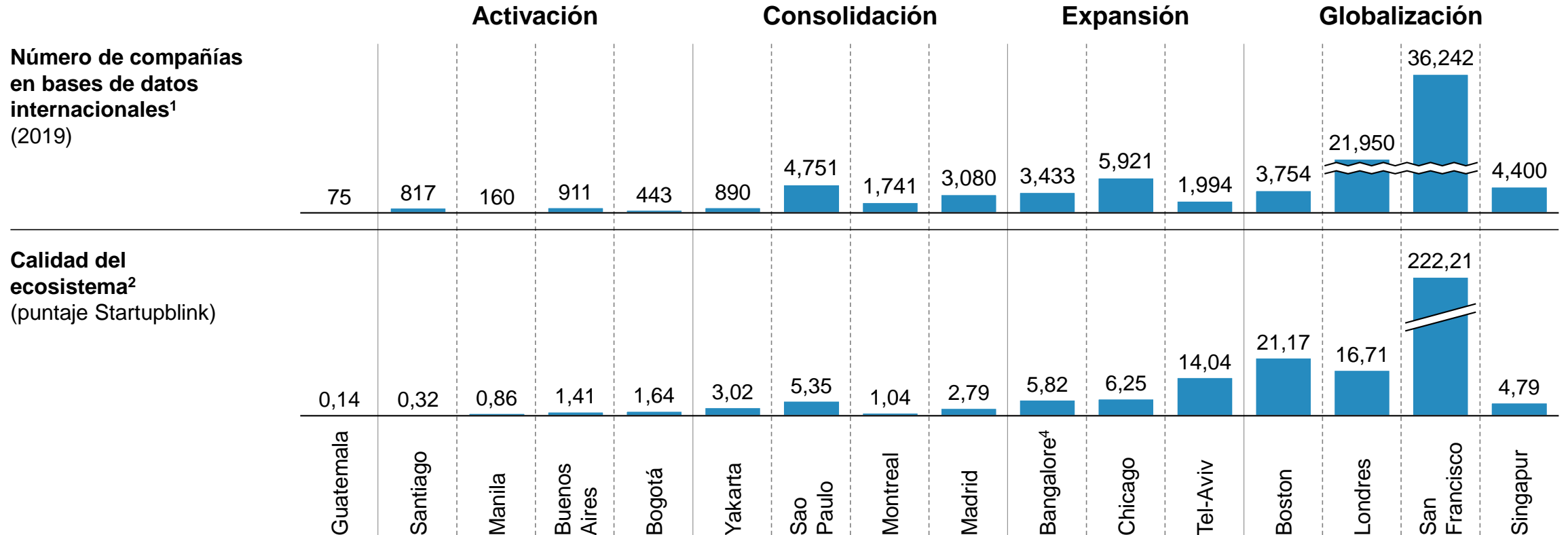


¿Cómo lo vamos a lograr?

Proponer una **serie de apuestas** requeridas para alcanzar la aspiración

El ecosistema de negocios de Ciudad de Guatemala se encuentra en una etapa de activación temprana al compararlo con otras ciudades

Fase del ecosistema



1 Crunchbase; número de empresas reportadas por Crunchbase <https://www.crunchbase.com/>. Los datos para América Latina pueden estar subrepresentados.

2 Puntaje calculado por Startupblink con base en i) número de visitas a websites de startups, ii) número de unicornios, iii) número de "exits", iv) número de organizaciones "panteón" (corporaciones que sirven de inspiración) y v) número de sedes de WeWork | 3 El total de empleo para 2018 fue calculado con estimaciones de datos de 2014 asumiendo una tasa de crecimiento constante debido a la disponibilidad de datos | 4 El total de empleo para 2018 fue calculado con estimaciones de datos de 2014 asumiendo una tasa de crecimiento constante

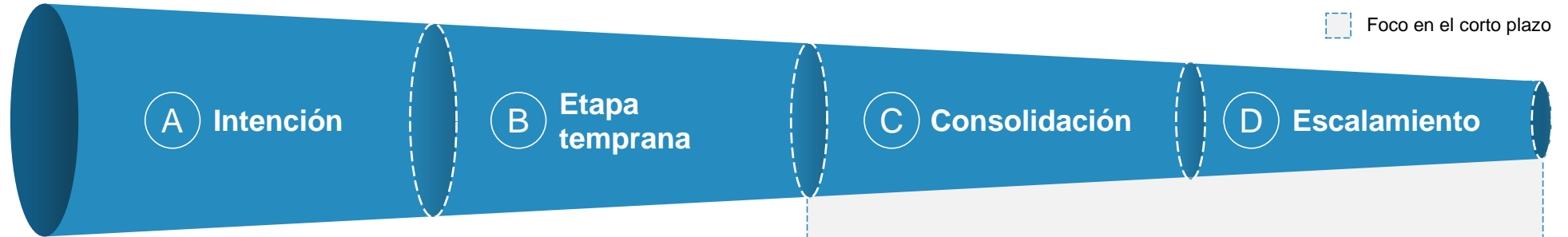
Dado por las brechas que muestra en cada habilitador, especialmente en comunidad, financiamiento, talento e infraestructura

● Más alto desempeño ● Más bajo desempeño Habilitadores con mayor brecha

Dimensión	Métrica y fuente	Activación				Consolidación			Expansión		Globalización		
		Guatemala ¹²	Bogotá	Santiago	Manila	Bs. Aires	Montreal	Sao Paulo	Madrid	Bangalore	Singapur	Boston	Londres
Ambiente de Negocios	Facilidad para hacer negocios ¹ índice 0-100 - país	62.6	69.2	71.8	57.6	59	79.2	59.9	77.7	67.2	85.2	83.9	82.7
Comunidad	Cooperación en I+D entre academia y privados ² índice 0-7 - país	3.7	3.5	3.6	4.5	3.3	4.8	3.6	4.4	4.6	5.2	5.9	5.4
	Migrantes como porcentaje de la población ³ % - país	0.5	0.3	2.7	0.2	4.9	21.5	0.4	12.8	0.4	45.9	15.3	15.3
Cultura	Miedo al fracaso ⁴ % de acuerdo (18-24) - país	33	23.1	28.6	36.5	31.9	42.3	32.6	36.2	50.1	39.4	35.2	37.7
	Emprendimiento como opción de carrera ⁵ % de acuerdo (18-24) p	85	68.4	76.1	74.6	59.4	64.1	-	53.1	63.7	51.7	62.7	35.2
Financiamiento y mercado	Financiamiento desde pre-seed a serie C ⁶ US\$M - ciudad	4.1	224	58	3.1	69.5	946	842	323	2.0K	2.7K	3.8K	7.7K
	Inversión en investigación y desarrollo ⁷ % del PIB - país	0.03	0.3	0.36	-	0.53	1.6	1.3	1.2	-	-	2.7	1.7
Talento	Universidades en top 500 en ciencias de computación ¹⁰	0	1	3	1	1	3	2	3	1	3	3	9
	Nivel de inglés ¹¹ índice 0-100 - ciudad	63	51.2	53.6	61.8	58.4	61.8	54.2	58.4	57.1	68.6	100	100
Infraestructura	Velocidad de descargas de internet ⁸ (Mb/s) - ciudad	3.0	9.0	16.5	4.1	10.9	31.3	17.7	40.0	12.9	32.4	31.6	30
	Destinos internacionales desde aeropuertos locales ⁹ número - ciudad	26	46	47	53	53	95	52	144	23	164	51	326

1 World Bank, Ease of Doing Business Report 2019 || 2 Global Competitiveness Report, World Economic Forum, Switzerland, 2018 || 3 United Nations, Department of Economic and Social Affairs. Population Division (2017). Trends in International Migrant Stock: The 2017 revision || 4 Global Entrepreneurship Monitor, 2018 || 5 Global Entrepreneurship Monitor, 2018 || 6 Inversiones reportadas en Crunchbase entre enero de 2018 y Agosto 2019. Incluye inversiones en las siguientes etapas: Grant, Pre-seed, Angel, Seed, Serie A, Serie B, Serie C || 7 World Development Indicators, datos a nivel país para 2016 || 8 Broadband Speed Checker || 9 fDi Financial Times || 10 fDi Financial Times, 2018 con base en QS University Ranking || 11 EF English Proficiency Index, 2018. Los datos para Manila y Bangalore están a nivel país || 12. Debido a la falta de información sobre ciudades en Guatemala, las cifras para Guatemala son reportadas para todo el país.

Etapas de modelos de negocio probados presentan menor nivel de madurez y mayor potencial impacto esperado



□ Foco en el corto plazo

Descripción

Se **idea el concepto** de producto o servicio y se **desarrolla el MVP** para testear en el mercado

Con el producto/servicio ya en el mercado se va **ajustando el modelo de negocio** en base a la retroalimentación de clientes y se prueban nuevas ideas

Se **busca mayor madurez del negocio**, y comienza el crecimiento en ventas y equipo y sofisticación de procesos y tecnología

El **foco es el crecimiento** con nuevas líneas de negocio, productos / servicios, mercados, entre otros

Estado actual Guatemala

- Muchos emprendedores en etapas tempranas (~2.7 MM), con de las **más altas tasas de emprendimiento** como opción de carrera (85%)
- Bajo/moderado miedo al fracaso (33% vs. 36% promedio¹)

- **Baja tasa de supervivencia** de los emprendimientos luego de 3 años (7% vs. 20% en Colombia)
- Pocos casos de éxito visibles, falta de mentores y redes de emprendimiento

Potencial de desarrollo

Desarrollar etapas tempranas **presenta mayor riesgo** dada la variedad de factores que pueden afectar el fracaso, aunque **fomenta el dinamismo del ecosistema** y son relevantes para el mediano/largo plazo

Desarrollar etapas de mayor madurez presenta **mayor potencial impacto en el corto plazo dado el modelo de negocio probado** en PIB, nuevos empleos y casos de éxito para impulsar el ecosistema en el futuro

Abordaje

Segunda fase: foco en **mejorar el desempeño al inicio del funnel**, consolidando y escalando la oferta local actual de apoyo negocios en etapas más tempranas

Primera fase: foco en **consolidar el crecimiento de negocios actuales** y generar casos de éxito en el ecosistema

1. GEM, 2018

Financiamiento es escaso manera transversal

PRELIMINAR

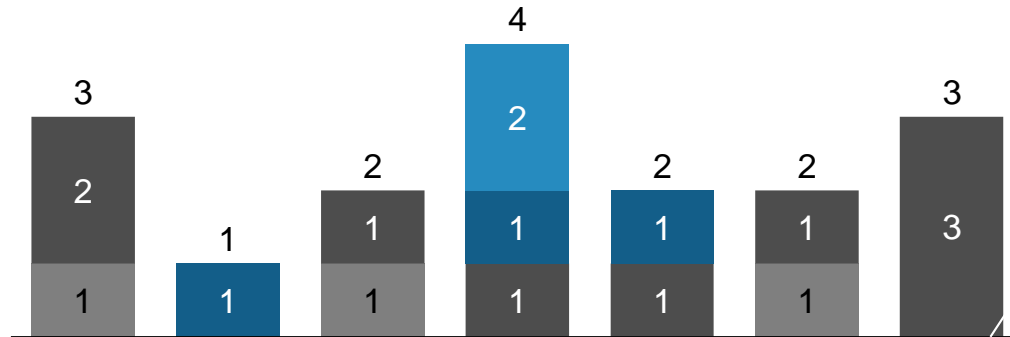
Series B Series A Seed Pre-seed



Benchmark

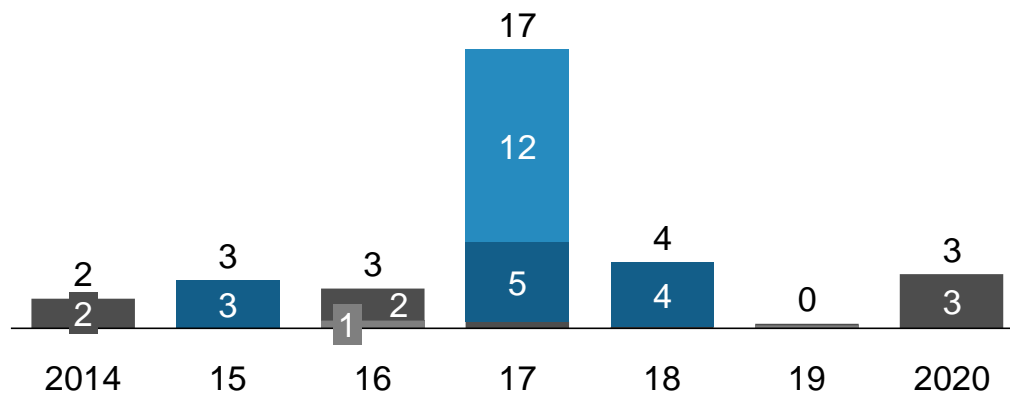


Número de transacciones de VC en Guatemala¹



70

Monto invertido en VC, M USD



133

El financiamiento de Venture capital en Guatemala es aún muy incipiente, con **menos de cinco transacciones anuales** entre pre-seed y serie C, comparado por Colombia que realizó 70 transacciones en 2019

Nota 1: Transacciones con valor reportado

Fuente: Crunchbase

Existen pocos casos de éxito en el ecosistema guatemalteco, con la mayoría de los start-ups en etapas tempranas

Ecosistema guatemalteco de *Startups*¹

Ronda de Inversión	# de compañías identificadas	Ejemplos actuales	Observaciones
Pre-semilla & semilla	+140 ¹		<ul style="list-style-type: none"> La financiación oscila entre 15 K USD a 3 M USD Financiación promedio ~600 K USD Los valores del capital oscilan entre 5 K USD y 5 M USD Compañías de +12 industrias con <i>servicios técnicos</i> como la industria más representada
Serie A	~40		<ul style="list-style-type: none"> El financiamiento oscila entre 2 M USD y 25 M USD Financiación promedio 7600 M USD Compañías de 7 industrias con <i>energía y tecnología</i> como las industrias más representada
Serie B	~2		<ul style="list-style-type: none"> La financiación oscila entre 23 M USD a 250 M USD Financiación promedio de 136,5 M USD Plataformas digitales
Serie C+	0		

1. 180 ya han sido identificados en crunchbase 04/09/2021

Escalamiento del Ecosistema de Negocios de Guatemala

¿CÓMO
ACELERAR EL
DESARROLLO DEL
ECOSISTEMA DE
NEGOCIOS DE
GUATEMALA PARA
LLEVARLO AL
SIGUIENTE NIVEL?



¿Qué hacen los mejores?

Describir las **posibles etapas de los ecosistemas** de negocios y **principales habilitadores** para evolucionar a lo largo de ellas



¿Dónde estamos?

Presentar una perspectiva sobre **dónde está Guatemala** al ser comparada con otros ecosistemas del mundo



¿A dónde queremos ir?

Discutir la **aspiración** para el ecosistema de negocios de Guatemala para los próximos 5-10 años



¿Cómo lo vamos a lograr?

Proponer una **serie de apuestas** requeridas para alcanzar la aspiración

Guatemala podría aspirar a ser un Hub de emprendimiento regional en 10 años, desarrollando sus habilitadores con mayor brecha

Aspiración para Guatemala

Abordado en otras verticales

xx

Variación en 10 años

Ecosistema en general	Etapa del ciclo de vida	Guatemala hoy	En 5 años	En 10 años	
		Activación temprana	Ecosistema típico en activación	Hub de emprendimiento en Centroamérica (consolidación temprana)	
Comunidad	Negocios en serie A en adelante ¹	40	70	130	~4x
Financiamiento y mercado	Financiamiento desde semilla a serie A ³ - US\$M	3	30	60	20x
Talento	Nuevos programadores por año - miles	0.4 - 0.9	4	N/A	5-10x
	Nuevos jóvenes hablando inglés por año - miles	2	18	N/A	9x

1. Crunchbase; número de empresas reportadas por Crunchbase <https://www.crunchbase.com/>. Los datos para América Latina pueden estar subestimados
2. Número de trabajadores afiliados en el IGSS (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social) como medida de crecimiento de los negocios formales
3. Inversiones reportadas en Crunchbase, incluyendo inversiones en las siguientes etapas: Grant, Pre-seed, Angel, Seed, Seria A. Como referencia Colombia logró aumentar en un 15x su financiamiento entre 2015 y 2019, (y en un 125x si consideramos la transacción de 1B de Rappi)

Fuente: elaborado en sesiones de diseño con actores locales incluyendo empleadores, instituciones educativas, Ministerio de Educación, entre otros



Escalamiento del Ecosistema de Negocios de Guatemala

¿CÓMO
ACCELERAR EL
DESARROLLO DEL
ECOSISTEMA DE
NEGOCIOS DE
GUATEMALA PARA
LLEVARLO AL
SIGUIENTE NIVEL?



¿Qué hacen los mejores?

Describir las **posibles etapas de los ecosistemas** de negocios y **principales habilitadores** para evolucionar a lo largo de ellas



¿Dónde estamos?

Presentar una perspectiva sobre **dónde está Guatemala** al ser comparada con otros ecosistemas del mundo



¿A dónde queremos ir?

Discutir la **aspiración** para el ecosistema de negocios de Guatemala para los próximos 5-10 años



¿Cómo lo vamos a lograr?

Proponer una **serie de apuestas** requeridas para alcanzar la aspiración

La apuesta para lograr la aspiración podría consistir en crear una aceleradora local que aborde Talento, Comunidad y Financiamiento ...

Descripción de cómo vamos a lograr la aspiración



Crear aceleradora con foco en escalamiento a través de 3 dimensiones

Negocios objetivo:

- Modelos de negocio probados con el desafío de escalar
- Compañías nacidas en Guatemala o extranjeras para instalarse en el país
- Nativos digitales o relacionados con las verticales prioritarias



Talento

Llevar a cabo **talleres prácticos** a través de facilitadores aplicados a la realidad de los negocios², complementado con contenido asincrónico y *masterclasses*, abordando:

- **Habilidades:** liderazgo, elaboración y comunicación de *pitchs*, negociación, agilidad
- **Conocimientos:** Marketing Digital, Finanzas y Planificación Estratégica, Cultura, etc



Comunidad

Apoyar el crecimiento del negocio a través de **mentorías de empresarios locales** con alta trayectoria

Potenciar la **generación de redes**, conectando con otros emprendedores locales y extranjeros de similar madurez



Financiamiento

Otorgar Capital de Riesgo a negocios de mayor potencial de crecimiento con base en la experiencia en talleres de talento

Para ello, conectar con inversionistas extranjeros y a través de inversionistas locales, otorgando:

- **Capital semilla**, menor a 2 MM USD¹
- **Serie A**, de 2-4 MM USD (mediano plazo, a través de co-inversión)

~5 transacciones por año

~25 MM USD

¹ Inicialmente instrumentos financieros que disminuyan riesgo para fomentar la inversión (ej. capital mezzanine o a través de notas convertibles)

² La idea es inicialmente realizar un diagnóstico de capacidades de entrada para enfocar los talleres en las necesidades específicas del equipo

...requiriendo implementar una serie de macro-iniciativas para generar el vehículo y así potenciar el ecosistema

Pilar



Talento

Macro-iniciativas

- Apalancar **contenido asincrónico** existente o crear nuevo contenido
- Asegurar disponibilidad de **facilitadores** para talleres prácticos
- Asegurar disponibilidad de **expertos** para dictar *masterclasses*
- Diseñar **talleres prácticos** (ej. dinámicas de equipo)



Comunidad

- Asegurar disponibilidad de **empresarios locales** para **mentorías**
- Asegurar **disponibilidad otros negocios** para generación de redes (ej. a través de alianzas con otras aceleradoras)
- **Facilitar salidas** para emprendimientos escalados
- **Promoción de casos de éxito**, a través de casos de estudio para universidades, prensa, entre otros



Financiamiento

- Creación de **estructura operativa** para gestión de fondos
- Atracción de **inversionistas** (ej. Individuos, Fondos de inversión, Fondos de pensiones)
- Impulsar **marcos legales** y/o regulatorios que faciliten la inversión de riesgo (ej. pudiendo crear sociedad de inversiones local sin necesidad de una oferta pública)
- Facilitar **IPOs locales** (ej. con bancos o instituciones financieras)


Nueva aceleradora de negocios buscará:

- Crear en Guatemala una **cultura de apoyo a negocios** de alto potencial de crecimiento
- En base a lo anterior, **generar** y divulgar activamente **casos de éxito** locales para generar momentum en el ecosistema de negocios
- Finalmente, apalancar el momentum para ir consolidando el ecosistema, potenciando emprendimientos en etapa temprana

Vemos tres grandes alternativas para implementar la aceleradora

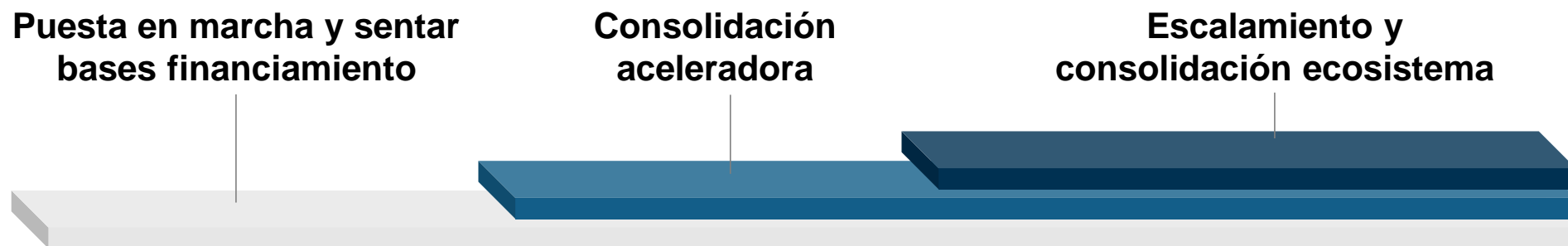
NO-EXHAUSTIVO





Opción de alto potencial

Opción	Descripción	Pros	Cons	Ejemplos
Crear aceleradora en institución local existente	Apalancar recursos existentes, agregar o potenciar componentes faltantes y escalarlos	<ul style="list-style-type: none"> Menor plazo Mayor costo-eficiencia Experiencia local 	<ul style="list-style-type: none"> Potencial menor personalización Necesidad de adaptar ticket-size, foco y ambición 	
Atraer aceleradora internacional hacia Guatemala	Atraer aceleradoras de clase mundial a abrir en Guatemala como sede regional ¹	<ul style="list-style-type: none"> Aceleración <i>best-in-class</i> Renombre para atracción de alianzas y capital 	<ul style="list-style-type: none"> Factibilidad media/baja Adaptación al contexto medio/bajo 	<p>500 startups</p> <p>rockstart.</p>
Crear acelerador desde cero	Montar un aceleradora diseñada a la medida de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> Personalización a la medida 	<ul style="list-style-type: none"> Plazo mayor Costo mayor (desaprovecha inversiones existentes) 	

¹ Rockstart tiene una sede en Bogotá y 500 startups en Mexico (con más de +10M invertidos y 4k empleos creados), pero no cubren el triangulo norte

El programa se implementará en tres olas, con una primera Ola enfocada en sentar las bases de la intervención



Timeline	Junio - Diciembre 2021	Enero 2022 - Diciembre 2022	2023 en adelante
 Transversal	<ul style="list-style-type: none"> Formar consorcio de actores locales Ejecutar proceso de selección primera camada 	<ul style="list-style-type: none"> Robustecer estructura operativa Mejorar proceso de selección y atraer nuevas camadas 	<ul style="list-style-type: none"> Escalar estructura operativa Automatizar selección en lo posible
 Talento	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar contenido asincrónico y disponibilidad mentores y expertos Diseñar y ejecutar piloto talleres 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar necesidad de crear contenido propio a la medida Consolidar talleres 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar contenido a la medida Escalar talleres
 Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar disponibilidad de mentores y otros negocios Ejecutar piloto mentorías y generación de redes 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar salidas de negocios Promocionar casos de éxito, a través de casos de estudio para universidades, prensa, entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar el ecosistema a través de la articulación entre los distintos actores
 Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> Crear estructura operativa para gestión de fondos y atracción de sponsors inicial Identificar ajustes a marco legal y regulatorio requeridos 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar salidas de negocios local o internacionalmente Impulsar marco legal y regulatorio Expandir levantamiento de capital 	<ul style="list-style-type: none"> Escalar fondo y fomentar otros fondos de apoyo a negocios en etapa temprana Facilitar IPOs locales Consolidar marco legal y regulatorio

Para hacer de la aceleradora una realidad, se deberían definir responsables, identificar sponsors y desarrollar propuesta de valor

PRÓXIMOS PASOS

- 1 Formar consorcio de actores locales liderado por TEC/GEA Capital
- 2 Desarrollar componentes de la propuesta de valor de la aceleradora: talleres prácticos, asegurar mentores, etc.
- 3 Identificar *sponsor(s)* que inviertan capital mínimo para dar inicio al programa

