



Al servicio
de las personas
y las naciones



2016

SISTEMATIZACIÓN Y METODOLOGÍA



PROGRAMA IMPULSA. SISTEMATIZACIÓN Y METODOLOGÍA.

Documento técnico No. 08-2017

Consultor:

Asociación ALTERNA ONG
Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-

Revisado por:

Alejandro Calvente, Coordinador del Proyecto PNUD/GEF

Diseño y Diagramación

Asociación ALTERNA ONG

Se sugiere citar el presente documento como:

CONAP, 2017. **Programa Impulsa. Sistematización y Metodología.** Asociación ALTERNA ONG. Documento técnico No. 08-2017

Realizado con el apoyo financiero del GEF-PNUD.

Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-
5 avenida 6-06 zona 1. Edificio IPM. 5to, 6to, 7mo. Nivel.
PBX: (502) 2422-6700
FAX: (502) 2253-4141



www.conap.gob.gt
www.chmguatemala.gob.gt (portal especializado en diversidad biológica)
www.bchguatemala.gob.gt (portal especializado en seguridad de la biotecnología)

Megadiversidad
para siempre



Esta publicación se realiza de acuerdo al normativo de propiedad intelectual de CONAP, aprobado por el Consejo Nacional de Áreas Protegidas con fecha 28 de agosto del 2013.

TABLA DE CONTENIDO

PRÓLOGO	01
1 Introducción	02
2 Contexto y oportunidad	04
3 Objetivos del Programa Impulsa	06
4 Metodología	08
4.1 Fase preliminar	08
4.1.1 Número y perfil de emprendedores a acompañar	08
4.1.2 Geografía del Programa	09
4.1.3 Premios y reconocimientos a los emprendedores	09
4.1.4 Socios y aliados del Programa Impulsa	09
4.2 FASE I. Identificación y selección de emprendedores	10
4.2.1 Campaña de comunicación	10
4.2.2 Preselección de emprendedores	13
4.2.3 Selección de emprendedores	15
4.3 FASE II. Acompañamiento a emprendimientos de turismo sostenible seleccionados	18
4.3.1 Generación, validación y fortalecimiento de Modelos de Negocio.....	19
4.4 FASE III. Acceso a financiamiento y otros recursos.....	21
4.4.1 Definición de necesidades.....	21
4.4.2 Búsqueda de recursos	21
4.4.3 Vinculación	23
5 Ejecución del Programa Impulsa 2016	26
5.1 Fase preliminar	26
5.1.1 Número y perfil de emprendedores a acompañar	26
5.1.2 Geografía del Programa.....	26
5.1.3 Premios y reconocimientos a los emprendedores seleccionados	26
5.1.4 Socios y aliados del Programa	27
5.2 FASE I. Identificación y selección de emprendedores	29
5.2.1 Campaña de comunicación	29
5.2.2 Preselección de emprendedores	30
5.2.3 Selección de emprendedores	31
5.3 FASE II. Acompañamiento a emprendedores	31

5.3.1 Retiro de emprendedores	32
5.3.2 Sesiones Individuales	34
5.4 FASE III. Acceso a financiamiento y otros recursos	35
5.4.1 Definición de necesidades	35
5.4.2 Búsqueda de recursos	35
5.4.3 Vinculación	36
6 Lecciones Aprendidas	39
6.1 Sobre el Programa Impulsa de manera general	39
6.2 Sobre la Fase de Identificación y Selección	41
6.3 Sobre la Fase de Acompañamiento a emprendedores	43
6.4 Sobre la Fase de Vinculación	43
7 Recomendaciones para la implementación	45
7.1 Recomendaciones para la identificación y la selección	45
7.2 Recomendaciones para la fase de acompañamiento	46
7.3 Recomendaciones para la Fase de Vinculación	46
8 Resultados a corto plazo	48
9 Conclusiones	51
10 Anexos	53
10.1 Anexo I. Ficha de inscripción emprendedores	53
10.2 Anexo II. Ficha de inscripción de áreas protegidas	58
10.3 Anexo III. Boleta de calificación Concurso de Turismo Sostenible	61
10.4 Anexo IV. Resultados Encuesta de Satisfacción Retiro Impulsa	62
10.5 Anexo IV. Resultados Encuesta de Resultados	65

PRÓLOGO

El desarrollo sostenible es una responsabilidad compartida que debe abordarse de forma integral. Independientemente de la industria o actividad de la que hablemos, esta debe respetar los principios de sostenibilidad. Es una necesidad, no una opción. A su vez, entendiendo que cada país busca contribuir a la sostenibilidad global mediante la gestión de su territorio, cada nación, región o localidad busca mejorar la calidad de vida de su población a través de la utilización de los recursos a su alcance.

En esa búsqueda de recursos que fomenten el desarrollo, el turismo es una opción, y no cabe duda de que Guatemala es un país privilegiado en este aspecto. Su enorme variedad de hábitats, paisajes y vida salvaje, así como su formidable patrimonio arqueológico y su riquísima diversidad cultural, convierten al país en un destino turístico con un enorme potencial, y al turismo en una gran oportunidad para el desarrollo del país. Especial relevancia tienen las más de 330 áreas protegidas con las que cuenta el país, muchas de ellas con alto atractivo turístico. Ejemplo de esto es que cuatro de los cinco principales destinos turísticos del país son áreas protegidas: Parque Nacional Tikal, Reserva de Usos Múltiples Cuenca del Lago Atitlán, Parque Nacional Río Dulce y Parque Nacional de Pacaya.

La visitación turística bien manejada supone una gran oportunidad para la conservación de espacios naturales protegidos, ya que puede generar ingresos que son utilizados para la mejora de su gestión. Más allá de únicamente adaptarse a las exigencias del respeto al medio ambiente y a las culturas anfitrionas que abren sus puertas a los visitantes, ya sean estos nacionales o extranjeros, el turismo tiene la capacidad de poner en valor el uso sostenible de espacios naturales protegidos, así como de aumentar la conciencia de la población sobre la necesidad de adoptar hábitos amigables con el medio ambiente. Hacer esto posible requiere del compromiso tanto a nivel político como del sector privado.

El Programa Impulsa, siendo una iniciativa pública que brinda apoyo a emprendedores privados con capacidad de generar impacto positivo sobre la conservación de la diversidad biológica y el desarrollo económico del país, supone un claro ejemplo de la materialización de dicho compromiso en Guatemala. El Programa aúna el esfuerzo de las principales instituciones públicas rectoras del sector turístico y los espacios naturales protegidos, como son el Consejo Nacional de Áreas Protegidas, el Instituto Guatemalteco de Turismo y el Ministerio de Economía, con la coordinación y el apoyo por parte de la Cámara de Turismo, siendo esta la principal gremial del sector.

A través de la suma de dichos esfuerzos, sin lugar a dudas el Programa Impulsa contribuirá de forma notable a la conservación de la incalculable riqueza natural de Guatemala, a la vez que favorecerá la dinamización económica del país, contribuyendo así a la mejora de la calidad de vida de su población.

Alejandro Calvente Arroyo
Coordinador de Proyecto





© Iván Castro

1. Introducción

El proyecto “Promoviendo el Ecoturismo para Fortalecer la Sostenibilidad Financiera del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas –SIGAP-” tiene como meta contribuir de la biodiversidad de importancia mundial global existente en Guatemala. Su objetivo es fortalecer la sostenibilidad financiera del SIGAP mediante el desarrollo de nuevos mecanismos financieros en el sector del turismo sostenible.

Dicho proyecto comenzó su implementación en febrero de 2013 y, con una duración de 5 años, es ejecutado por el Consejo Nacional de Áreas Protegidas –CONAP-, implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD- y financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF, por sus siglas en inglés).

Dentro de los resultados esperados por el proyecto se contempla el diseño y puesta en marcha de incentivos económicas que motiven la inversión privada en proyectos de turismo sostenible que beneficien la gestión de las áreas protegidas a través de la generación de ingresos económicos. En este contexto, en 2015 nace el Programa Impulsa, el cual fue puesto en marcha por primera vez como experiencia piloto en la región del Altiplano Occidental de Guatemala y escalado a nivel nacional en 2016 a través de un esfuerzo interinstitucional en el que, además de los ya mencionados, participaron el Instituto

Guatemalteco de Turismo –INGUAT-, en Ministerio de Economía –MINECO- y la Cámara de Turismo de Guatemala –CAMTUR-.

El presente documento sistematiza la experiencia de ejecución del Programa Impulsa en su segunda edición con el objetivo de servir como herramienta de fácil uso para estimular que Impulsa sea replicado en futuras ediciones anuales en Guatemala, así como ser exportado a países con retos y oportunidades similares.

La información contenida en este informe pretende servir como guía para la implementación de las siguientes ediciones y está dividido en las siguientes secciones principales:

- Metodología general: donde se explica la metodología y las herramientas que se han usado durante la segunda edición del Programa Impulsa.
- Ejecución del Programa Impulsa, sección que detalla las actividades que se llevaron a cabo durante la ejecución.
- Lecciones aprendidas: sección dedicada a un análisis más profundo sobre los aprendizajes derivados de la ejecución de las dos ediciones del Programa Impulsa.
- Recomendaciones para la implementación: a lo largo de todo el documento hay recomendaciones para la implementación, sin embargo, en la última sección del documento se describen estas recomendaciones de manera detallada.



© Iván Castro

PROGRAMA
IMPULSA

II CONTEXTO Y OPORTUNIDAD

2. Contexto y oportunidad

Las combinaciones únicas de riquezas geográficas, climáticas, culturales e históricas posicionan a Guatemala como un destino turístico único en el mundo. En los últimos años el país está destinando grandes esfuerzos en el desarrollo de este potencial como fuente de desarrollo. Prueba de ello es la adopción del Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2015 como Política Nacional ratificado mediante acuerdo gubernativo No. 149-2016. Especialmente relevante es el hecho de que dentro de la Política de Gobierno se hayan identificado 5 metas prioritarias y que entre ellas se encuentre el fomento al turismo.

Sin embargo, el país todavía no ha logrado hacer de esta industria un sector estratégico para potenciar su desarrollo e, incluso en menor medida, para hacer del turismo una herramienta eficaz para la conservación del medio ambiente y el financiamiento para la gestión de sus Áreas Protegidas.

En Guatemala, cuatro de los cinco principales destinos turísticos son áreas Protegidas (Volcán Pacaya, Parque Nacional Tikal, Parque Nacional Río Dulce y Reserva de Usos Múltiples Cuenca del Lago Atitlán), sin embargo, la mayoría de operadores turísticos operando en áreas protegidas son pequeñas y medianas empresas con poca capacidad de acceso a financiación y crecimiento.

En este contexto, el Consejo Nacional de Áreas Protegidas, a través del apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el proyecto "Promoviendo el Ecoturismo para Fortalecer la Sostenibilidad Financiera del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas", en el 2015 pone en marcha por primera vez el Programa Impulsa, el cual se hace cargo por primera vez de dicha problemática con una visión generadora de alianzas Público-Privadas y apoyo a emprendedores con capacidad de generar impacto positivo para la conservación y gestión de las áreas protegidas.

En América Latina la industria que financia a las empresas sociales, llamada Inversión de Impacto, se dinamiza día a día. La consultora Bain & Co. señala que en la región existen más de US\$1,200,000 comprometidos para inversión en empresas con Impacto social. Al mismo

tiempo, Guatemala está viviendo un proceso acelerado en la creación de un ecosistema de emprendimiento en general y de emprendimiento social en particular. Las empresas del sector de Ecoturismo deben ser consideradas como claras representantes de empresas sociales. Esta es una oportunidad sin precedentes para Guatemala y la región entera en la que precisamente el sector de ecoturismo puede capitalizarse si las empresas sociales están en el nivel correcto para absorber dichos fondos.

En Guatemala son muy pocos, aún, los programas que tienen asociados capital semilla, a parte de algunos premios como el Premio Citi a la Microempresa (Fundación Citi), los Premios Nacionales al Emprendimiento Social (Alternativa e IPS) o el Programa Emprende GT (Ministerio de Economía), no existen otras instituciones invirtiendo capital no reembolsable para etapas tempranas de emprendimiento. Lo común sigue siendo la inversión a través de capacitación técnica o inversión tradicional en forma de crédito.

Es dentro de este ecosistema que surge el Programa Impulsa, el cual en su segunda edición tuvo asociado capital semilla para las mejores empresas o emprendimientos. El objetivo de ofrecer capital semilla es doble, por un lado servir de reclamo para los participantes potenciales y obtener así mejores emprendedores y propuestas aspirantes a participar en el Programa, y por otro lado servir como fondo que se use en la implementación o mejora de las mejores propuestas.





© Iván Castro

**PROGRAMA
IMPULSA** 

III OBJETIVOS DEL PROGRAMA IMPULSA



“POTENCIA EL ECOTURISMO EN ÁREAS PROTEGIDAS A TRAVÉS DEL EMPRENDIMIENTO PARA CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD Y CONSERVACIÓN”

© Chris Packham

3. Objetivos del Programa Impulsa

El Programa Impulsa tiene por objetivo principal contribuir a la conservación de las áreas protegidas de Guatemala mediante el desarrollo de emprendimientos en ecoturismo que puedan atraer visitantes a las mismas.

En concreto, el Programa Impulsa busca identificar, acompañar y fortalecer modelos de negocio, así como propiciar el contacto entre los emprendedores y los recursos que necesitan para poner en marcha sus modelos de negocios validados, de forma que dichos negocios tengan capacidad de atraer visitantes a las áreas

protegidas. Dichos recursos pueden ser acceso a fuentes de financiamiento como acceso a socios comerciales o clientes.

A pesar de esto, el Programa Impulsa no puede, ni debe, verse como un esfuerzo aislado por potenciar la contribución del turismo sostenible como fuente de financiación para las áreas protegidas. El Programa debe ir acompañado de estrategias claras de obtención de recursos económicos a través de la visitación, tales como el establecimiento de tarifas de actividades de visita dentro en áreas protegidas y la aprobación de reglamentación clara que establezca la obligatoriedad de invertir los recursos generados en actividades vinculadas a la conservación.



© Iván Castro

PROGRAMA
IMPULSA

IV METODOLOGÍA

4. Metodología

El Programa Impulsa se desarrolla en una fase preliminar y tres fases de ejecución con objetivos específicos y metodologías.

Para la implementación práctica del Programa es necesaria la estrecha coordinación y colaboración de las diferentes instituciones públicas con mandatos relacionados al desarrollo del turismo y las áreas protegidas. De acuerdo a esto, en el caso Guatemalteco es vital la participación como mínimo del Consejo Nacional de Áreas Protegidas –CONAP-, el Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-, el Ministerio de Economía –MINECO-. A su vez, dado que el Programa está dirigido a fortalecer emprendimientos de carácter privado, la participación de la Cámara de Turismo de Guatemala –CAMTUR- como principal representante de dicho sector favorece un mayor alcance del Programa y orienta al mismo en cuanto a satisfacer las necesidades de la industria turística.

La ejecución práctica del Programa Impulsa puede realizarse directamente por parte de alguna de las instituciones socias o bien mediante la subcontratación de una firma consultora especializada en identificar y apoyar emprendedores que fomenten el desarrollo social y ambiental a través de desarrollar sus metas empresariales. La decisión de externalizar la ejecución práctica del Programa dependerá del recurso humano disponible para tal fin, tanto de la cantidad del personal como de la existencia o no de capital humano especializado en la materia. En el caso de Guatemala, en las ediciones 2015 y 2016 se contó con la colaboración de Alterna, centro de innovación social y emprendimiento que apoya a través de sus programas de cultivación a emprendedores en sus diferentes etapas.

4.1 Fase Preliminar

Previo a la ejecución propiamente dicha del Programa Impulsa, existen importantes aspectos estratégicos que deben ser definidos y que afectarán al desarrollo del Programa.

Durante la fase preliminar se alinean los objetivos y prioridades de los actores involucrados y se adapta la metodología según estos objetivos. Los aspectos clave a definir antes de la ejecución del Programa Impulsa son los siguientes:

1. Número y perfil de emprendedores a acompañar.
2. Geografía del Programa.
3. Premios y reconocimientos a los emprendedores seleccionados.
4. Socios y aliados del Programa.

4.1.1 Número y perfil de emprendedores a acompañar

El número de emprendedores que se quieren acompañar dependerá en gran medida de la duración del Programa Impulsa, del presupuesto del mismo y del recurso humano disponible para su acompañamiento. La metodología de acompañamiento y validación de modelos de negocio tal y como se encuentra actualmente diseñada está definida para acompañar a 20 emprendedores como máximo. Si en algún momento del Programa se quisiera ampliar el número de emprendedores que ingresan en él habría que modificar la metodología de acompañamiento para que a pesar del aumento del número se le proporcione un servicio de calidad, individualizado y adaptado a las necesidades y objetivos de los emprendedores.



De manera adicional, también es importante que se defina el perfil de los emprendedores que se desea apoyar con el Programa Impulsa. De este perfil depende la definición de los criterios de preselección y selección del Programa, y en algunos casos, también puede influir en la metodología de acompañamiento y en los resultados del mismo.

El Programa Impulsa en sus ediciones 2015 y 2016, por ejemplo, tenía como requisito de preselección que pertenecieran al sector de turismo sostenible y que la actividad pudiera beneficiar a al menos un área protegida de Guatemala, pero no había requisitos sobre el nivel de desarrollo del modelo de negocio y por lo tanto se podían presentar al programa tanto ideas como empresas en funcionamiento. El que hubiera emprendedores en diferentes etapas hace que la metodología y los criterios cambien.

4.1.2 Geografía del Programa

El Programa Impulsa es de carácter y cobertura nacional, esto significa que no existe ninguna limitante geográfica para la participación de emprendedores y áreas protegidas. Sin embargo, es importante que el Programa se alinee con las prioridades nacionales de desarrollo turístico establecidas por el Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- y con las prioridades de conservación de la biodiversidad establecidas por el Consejo Nacional de Áreas Protegidas –CONAP-.

En este sentido, se deben priorizar áreas geográficas en las que el Programa focalice mayores esfuerzos de divulgación y difusión de la convocatoria con el objetivo de obtener un alto número de propuestas de emprendimientos de turismo sostenible provenientes de dichas zonas. De esta forma se busca aumentar las posibilidades de seleccionar propuestas de alta calidad que vengan a fortalecer las prioridades de desarrollo y conservación establecidas por el país.



4.1.3 Premios y reconocimientos a los emprendedores.

De igual forma, antes de comenzar la ejecución y lanzar la comunicación se debe definir si el programa llevará capital semilla asociado y cuáles son los “premios” que se otorgarán, en el caso de que haya. El hecho de que haya, por ejemplo, capital semilla en el programa y el monto del mismo puede afectar en la calidad de los postulantes y de las inscripciones, igual que su número.

4.1.4 Socios y aliados del Programa Impulsa

Existen diferentes categorías de socios y aliados del Programa Impulsa, y es importante que se definan antes de la ejecución la categorización y los beneficios de los socios y aliados. Dentro del programa pueden existir los siguientes socios:

- Aliados estratégicos: son aliados que forman parte del Programa Impulsa por su alcance, importancia dentro del sector turístico o por su potencial de financiamiento para las próximas ediciones. Estas instituciones tienen mucha presencia y protagonismo durante el programa y se les invita a ser jueces del concurso y participar en los eventos de lanzamiento y de clausura del Programa.
- Patrocinadores: son socios del programa que patrocinan parte del mismo, mediante dinero o aportes in-kind contribuyen de alguna manera a la ejecución de Impulsa.
- Aliados de comunicación o de difusión: son aliados que a través de sus redes y contactos ayudan en la difusión del programa.
- Otros aliados: entre los que se pueden encontrar, mentores, jueces, socios potenciales de los emprendedores, directores y administradores de las áreas protegidas, entre otros.

Tener claro todos los aspectos anteriores antes de comenzar el programa es importante para la transparencia de todos los procesos del mismo.

4.2 FASE I. Identificación y selección de emprendedores

La primera fase del Programa tiene como principal objetivo la identificación y la selección de los mejores perfiles de acuerdo al objetivo general del Programa Impulsa.

Esta fase lleva asociadas una serie de actividades y sub-fases que aseguran que se reciben los perfiles adecuados para el Programa. Dichas actividades se presentan a continuación y se resumen en el siguiente infograma:



4.2.1 Campaña de comunicación

El éxito del Programa Impulsa depende en gran medida de la calidad de los emprendimientos y de las características de los emprendedores que entren a formar parte del mismo, la viabilidad de sus proyectos dentro de las áreas protegidas y la suma e interés de actores relevantes del ecosistema con potencial para financiar y generar oportunidades de mercado para los emprendimientos, así como patrocinar y apoyar el programa a mediano y largo plazo consolidando su sostenibilidad. Es por eso que la parte de divulgación y comunicación del Programa es clave para el éxito del mismo.

La campaña de comunicación se realiza en varias etapas, una primera etapa en la que se buscan las alianzas para el programa, una segunda etapa de generación de expectativa y por último la campaña que anuncia la convocatoria del Programa Impulsa.

Alianzas para la comunicación

Durante todo el proceso de divulgación es de crucial importancia contar con aliados que potencien el alcance de los mensajes a ser

transmitidos. Para tal efecto es conveniente contar con el apoyo de otras instituciones de Gobierno, tales como el Ministerio de Economía –MINECO- y el Ministerio de Cultura y Deporte –MICUDE-; actores del sector privado tales como la Cámara de Turismo de Guatemala –CAMTUR-, la Asociación Guatemalteca de Exportadores –AGEXPORT- y Universidades; así como organizaciones no gubernamentales tales como la Asociación de Reservas Naturales Privadas. Todos ellos pueden aumentar exponencialmente el alcance divulgativo del Programa a través, por ejemplo, de la inclusión de banners en sus webs que dirijan a la web del Programa Impulsa, de compartir los anuncios realizados en las redes sociales, o cualquier otro medio a su alcance. Por ejemplo, en Impulsa edición 2016 la CAMTUR publicó un artículo en su revista CAMTUR News, la cual es enviada a todos sus asociados.

Igualmente es esencial contar con la colaboración de las Oficinas Regionales de INGUAT y las Direcciones Regionales de CONAP para alcanzar con mayores garantías la cobertura nacional. Estas alianzas, no sólo sirven para la divulgación del programa, sino que además le dan credibilidad al mismo.

Campaña de expectativa

La divulgación comienza con una campaña de expectativa desarrollada durante el mes previo a la apertura de la convocatoria del Programa. El objetivo de esta parte de la comunicación es comenzar a generar el interés en el Programa e informar sobre el proceso a medida que se va concretando.

Para dicha campaña se utilizan todos los medios de comunicación disponibles, tales como:

- **Campaña de mailing:** a principales actores del turismo, emprendedores identificados en ediciones anteriores o por instituciones rectoras del ámbito empresarial (ej: Viceministerio de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa), universidades, centros de apoyo a emprendedores, etc.
- **Campaña en medios tradicionales:** notas de prensa a los principales medios de comunicación en colaboración con los socios clave del ecosistema.

- **Campaña en redes sociales:** se debe presupuestar una campaña de divulgación en redes sociales para realizar publicidad en las redes ya que actualmente es un medio de amplia cobertura utilizado por potenciales emprendedores.
- **Página web:** durante la primera y segunda edición del Programa Impulsa, se creó una web específica del Programa (www.programaimpulsa.org). Es importante que el Programa tenga su propia web, pero esta puede ser independiente conectada con banners desde las páginas del CONAP y del INGUAT o puede estar integrada dentro de una de las mismas páginas web de dichas instituciones.

RECOMENDACIÓN 1

Elaborar una lista de emprendedores a los que se desea invitar a participar directamente y realizar una campaña dirigida específicamente hacia ellos.





Lanzamiento del Programa Impulsa en Ciudad de Guatemala

Lanzamiento y divulgación de la convocatoria

Tras la campaña de expectativa y una vez que se tienen todos los criterios, procesos y fechas consensuadas, se realiza el lanzamiento oficial del Programa Impulsa. El objetivo principal de este lanzamiento y la posterior divulgación es conseguir que los emprendedores con los perfiles definidos anteriormente se inscriban al Programa y se interesen por él.

Para conseguir este objetivo la campaña de comunicación puede variar dependiendo sobre todo de los perfiles de los emprendedores que se estén intentando atraer. En las ediciones 2015 y 2016 del Programa Impulsa se realizaron eventos de lanzamiento donde se invitó a medios de comunicación, emprendedores potenciales y aliados estratégicos a conocer los detalles del Programa. El evento de lanzamiento en 2016 se realizó de manera simultánea en la Ciudad de Guatemala y en Quetzaltenango y durante esa misma semana se realizaron eventos en Cobán y Flores. Hay que tener en cuenta, que muchos de los

emprendedores son residentes en Ciudad Capital, además es de dicho lugar de donde parten la mayoría de los emprendimientos con capacidad de ser desarrollados en varias áreas protegidas y varias regiones del país, aumentando así su alcance. Es por esto que el lanzamiento en la Ciudad de Guatemala debe ser de especial relevancia, contando con las autoridades de máximo rango de las instituciones implementadoras del Programa. Se debe invitar a la prensa y se debe realizar un esfuerzo por que todos los socios den cobertura al evento.

RECOMENDACIÓN 2

La prensa responde mucho mejor si la convocan instituciones como el INGUAT o el CONAP y si hay autoridades presentes en el evento.

RECOMENDACIÓN 3

En los territorios y zonas del interior, las campañas de radio y entrevistas previas al lanzamiento son una buena estrategia para convocar al evento e informar sobre el Programa.

En los diferentes territorios es también de gran importancia ya que, a pesar de que por lo general su cobertura geográfica es menor, los emprendimientos provenientes de estos lugares suelen ser ajustados a las necesidades específicas del territorio y cuentan con un alto potencial de cubrir vacíos de mercado concretos.

De manera complementaria al evento de lanzamiento se debe realizar una campaña de comunicación durante todo el mes que la convocatoria esté abierta. Para ello pueden utilizarse los mismos medios descritos en el apartado "campaña de expectativa".

Como mínimo, en esta fase se debe informar de forma clara de lo siguiente:

- Objetivos del Programa.
- Qué es lo que ofrece a los emprendedores.
- Requisitos para poder participar.
- Forma de inscripción.
- Planificación del proceso de inscripción (se debe incluir fechas para que los participantes evalúen su capacidad de participación).
- Planificación del proceso de acompañamiento (se debe incluir fechas para que los participantes evalúen su capacidad de participación).
- Actores responsables del Programa.

Durante esta etapa, los emprendedores interesados en el Programa deberán rellenar un formulario de inscripción con los datos más relevantes sobre su emprendimiento y su modelo de negocio. Este formulario puede variar de una edición a otra, dependiendo de los criterios de selección y los perfiles que se estén buscando.



Ejemplo de imagen utilizada en la campaña de comunicación.

4.2.2 Preselección de emprendedores

De todas las candidaturas recibidas, se preseleccionan los candidatos más adecuados, a quienes se les invitará al evento de selección final en el que se seleccionarán los emprendedores que pasan a la fase de acompañamiento y asesoramiento.

Como primer requisito para poder ser tomado en cuenta, como potencial participante del Programa Impulsa y ser invitado al evento de selección, los emprendedores deben cumplir con los siguientes requisitos indispensables:

- Presentar en tiempo y forma el formulario de inscripción según lo establecido en las bases del programa.
- Participar en un taller de pre-selección o en una entrevista individual donde se pueda aclarar cualquier duda sobre lo escrito en el formulario de inscripción.
- Presentar su emprendimiento ante un jurado el día indicado en las bases del programa en el evento de selección.
- Validación por parte de las áreas protegidas, es decir, que las actividades que se pretendan realizar a raíz de la puesta en marcha del emprendimiento estén validadas o autorizadas por la/a área/s protegidas donde se quieren realizar. Esta validación hasta el momento la ha realizado la entidad ejecutora del programa en colaboración con el CONAP.
- Firmar una carta de compromiso en la que el emprendedor se comprometa a participar en las actividades programadas en el marco del Programa, las cuales han debido de ser publicadas de forma previa en la fase de divulgación.

A parte de los requisitos de forma y tiempo, la preselección de los emprendimientos y emprendedores se basa en las siguientes dos fuentes de información y/ momentos clave: formulario de inscripción y talleres de preselección o entrevistas personales en casos que por excepcionalidad no se pueda asistir justificadamente a dichos talleres.

Formulario de inscripción

La información recabada en el formulario de inscripción permite descartar emprendimientos que no se ajusten a criterios básicos de selección, por ejemplo, emprendimientos que no tengan relación con el turismo en áreas protegidas o aquellos que se evidencian potencialmente dañinos para espacios naturales protegidos.

En este punto de pre-selección conviene ser muy cuidadoso y descartar únicamente aquellos emprendimientos que evidencian incompatibilidad con los principios del Programa. Es muy frecuente que emprendimientos que presentan debilidades en los formularios de inscripción, posteriormente se descubren como emprendimientos potencialmente exitosos durante los talleres de pre-selección, donde se les orientará a mejorar la forma de presentar sus propuestas.

Talleres de pre-selección

Los emprendimientos que cumplan con los requisitos mínimos citados anteriormente son invitados a participar a un taller de pre-selección y asesoramiento de aproximadamente 4 horas. Estos talleres tienen tres objetivos principales:

- Obtener mayor información de cada uno de los emprendimientos que permita seleccionar con mayor acierto a aquellos que pasen a la fase de "evento de selección".

- Dotar a los potenciales participantes de mayor información sobre el Programa, resolviendo todas las posibles dudas sobre metodología y alcance del mismo, asegurando que los emprendimientos que decidan seguir adelante son perfectamente conscientes de las exigencias que el Programa presenta en términos de tiempo, esfuerzo, desplazamientos, etc.
- Asesorar a los emprendedores a estructurar de manera sencilla su modelo de negocio de cara a la presentación que los preseleccionados deberán realizar durante el "evento de selección".

Los talleres se podrán realizar de manera presencial o en línea. El número de talleres y las ciudades en dónde desarrollarlos dependerá del número y proveniencia de los emprendimientos aspirantes recibidos. Además, estos talleres se pueden sustituir por entrevistas dependiendo del número de inscripciones recibidas.

RECOMENDACIÓN 4

En los talleres se debe contar con facilitadores suficientes para tener conversaciones individuales con todos los emprendedores para poder entender mejor sus modelos y realizar la preselección.



Taller de pre-selección en Quetzaltenango



4.2.3 Selección de emprendedores

La selección de los emprendedores que pasan a la fase de asesoramiento y acompañamiento y que por lo tanto podrán recibir el capital semilla, se realiza en un concurso de pitches o presentaciones, en donde se tienen en cuenta unos criterios preestablecidos, la información recopilada en la inscripción y los talleres y la experiencia del jurado. El siguiente gráfico recopila de manera visual el proceso de selección.



Taller de pre-selección en Quetzaltenango



Taller de pre-selección en Quetzaltenango

Concurso de selección de emprendimientos

Los mejores emprendimientos son invitados a participar en un concurso de selección en el que se definirán, por medio de un jurado, los emprendimientos que pasarán definitivamente a la fase de acompañamiento. Se recomienda que, para que no sea muy cansado para el jurado, el número de emprendedores que participen en el concurso no sea mayor a 60.

El concurso de selección de emprendimientos de turismo sostenible tiene como objetivo seleccionar aquellos emprendedores que tengan mayor potencial en la generación de modelos sostenibles y viables. El concurso consiste en un evento donde los emprendedores presentan sus ideas ante un jurado experto compuesto por los siguientes perfiles:

- Expertos en turismo sostenible en áreas protegidas y conocedores de las mismas.
- Expertos en negocios y viabilidad de modelos de negocio.
- Inversionistas conocedores del contexto.

RECOMENDACIÓN 5

Definir si el uso o no del material audiovisual está permitido antes del concurso.

RECOMENDACIÓN 6

Durante el concurso se debe ser muy cuidadoso con la medición del tiempo tanto de las presentaciones como de las preguntas para que todos los emprendedores se sientan en igualdad de condiciones.

La metodología del concurso de iniciativas consiste en una presentación pública en la que los emprendedores tienen tres minutos para presentar su idea de negocio y después hay otros dos minutos donde el jurado puede realizar preguntas.

Tras las presentaciones realizadas, el jurado selecciona a los emprendedores que pasarán a la fase de acompañamiento y a emprendedores reserva que se mantendrán en lista de espera para ser utilizados en caso alguno de los emprendedores seleccionados no pudiese participar del Programa.

Previo al día del concurso se debe mantener una reunión con el jurado para alinear criterios, explicar en detalle los objetivos del Programa Impulsa y la metodología de selección.

Criterios de selección

Los criterios de selección se establecen en conjunto todas las instituciones socias. En caso de que la ejecución práctica del Programa se externalizase a través de la contratación de una firma consultora, es conveniente contar con el acompañamiento de dicha firma, ya que esta debe prestar especial asesoría en materia de viabilidad de modelos de negocio realistas y de potencial de generación de impacto positivo y escalabilidad de los emprendimientos, lo cual influenciará la definición de los criterios de selección.

Dichos criterios deben tener en cuenta aspectos específicos sobre el modelo negocio, el emprendedor y el potencial beneficio para las áreas protegidas. De igual manera que otros aspectos del programa, estos criterios se pueden modificar dependiendo de los objetivos y prioridades de los socios y los actores involucrados. Los criterios llevan asociados un porcentaje o

ponderación que indican su nivel de relevancia en el puntaje final.

A continuación, se describen los criterios de selección:

a) Concordancia del emprendimiento con los Criterios Globales de Turismo Sostenible: ponderación: 12%.

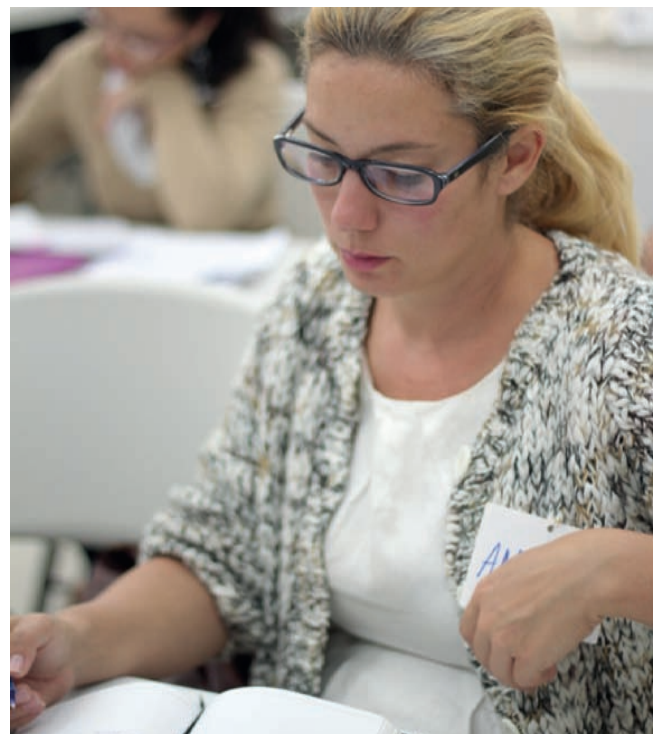
b) Coherencia del modelo de negocio y potencial de viabilidad del emprendimiento: ponderación: 20%.

Coherencia del modelo de negocio se refiere a la claridad con la que se ha explicado el modelo y si se ha descrito de manera entendible.

Potencial de Viabilidad se refiere a si la idea es factible de implementar considerando el contexto y las condiciones en las que se quiere implementar, las restricciones legales del área (Planes Maestro y Planes de Gestión y Manejo de Visitante), la legislación actual, etc.

c) Grado de conocimiento del área protegida: ponderación: 10%.

Se evalúa si el participante conoce en profundidad el área protegida donde el emprendimiento proyecta su actividad.



Taller de pre-selección en Ciudad de Guatemala

d) Relevancia para el área protegida y coherencia con los objetivos de conservación de la misma: ponderación: 10%

Se evalúa la capacidad potencial que tiene el emprendimiento/empresa de atraer visitantes al área y tener un impacto positivo en la misma dentro de los criterios de turismo sostenible y de los objetivos de conservación del área protegida en el que el emprendimiento proyecte su actividad. Igualmente se ha de tener muy en cuenta el interés de las áreas protegidas en las que se proyecte su actividad en acoger proyectos de turismo sostenible planteados por los emprendedores. El beneplácito de las áreas de acogida es fundamental para recibir el apoyo necesario que por un lado permita el éxito de los emprendimientos y por otro potencialice el impacto positivo en el área protegida, lo cual es el objetivo principal del Programa.

Para ello es importante tener en cuenta los siguientes parámetros:

- Está alineado con el plan maestro del área protegida, en aquellos casos en los que el área tenga plan maestro.
- Coincide con los objetivos de conservación del área protegida.
- Ofrecen beneficios financieros directos para el área protegida que puedan ser destinados a su gestión.

Para obtener estas conclusiones se realiza un proceso de validación con las áreas protegidas consistente en realizar las consultas pertinentes al ente administrador del área protegida (preferiblemente los directores/as directos del área en cuestión).

e) Propuesta de valor: ponderación: 12%

Se evalúa si el producto o servicio cubre realmente la necesidad o el problema identificado, características, ventajas y factores de diferenciación del producto o servicio respecto a las alternativas existentes y/o competidores.

f) Potencial de crecimiento, dimensión y oportunidad de mercado, escalabilidad, identificación y caracterización del cliente y/o usuario, estrategia comercial: ponderación: 12%

Se evalúa si el emprendimiento tiene potencial de escalabilidad y crecimiento, de forma que el impacto positivo generado por el mismo igualmente tenga la característica de aumentar progresivamente su alcance.

g) Trayectoria del emprendimiento (etapa de idea/empresa en marcha): ponderación: 8%.

Dependiendo de la etapa en la que se encuentre el emprendimiento se valora lo siguiente:

- Emprendimientos en etapa de "idea": se evalúan los pasos que el emprendedor han llevado a cabo hasta el momento, si se tiene un prototipo o se ha testeado de alguna manera, si se tiene algún contacto con proveedores/clientes, si se ha pensado en profundidad el modelo, si se ha invertido algo en la idea, etc. Se trata de evaluar si ya se ha hecho algún avance, por pequeño que sea, para comenzar a implementar la idea. Es una muestra del compromiso del emprendedor por llevar a cabo su idea de negocio.
- Emprendimientos en etapa primeras ventas o punto de equilibrio: se evalúa el grado de validación al que se ha llegado y los pasos que se han seguido hasta el momento.

h) Equipo emprendedor: ponderación: 10%

Se evalúan los siguientes aspectos de la persona o personas proponentes del emprendimiento:

- Capacidad del emprendedor o emprendedora y su equipo para la ejecución del proyecto.
- Porcentaje de dedicación de tiempo del emprendedor/a y su equipo al emprendimiento/empresa.
- Redes de contacto y alianzas comerciales o estratégicas.
- Experiencia y capacidad técnica.

i) Grado de innovación y diferenciación del negocio: ponderación: 10%

Se valora la innovación, entendiendo ésta en relación al contexto donde se desarrolla el emprendimiento. Además, se debe tener

en cuenta que la innovación no tiene que ser necesariamente en producto o servicio que se ofrece sino que puede estar relacionada con otros aspectos del modelo de negocio, como por ejemplo, el canal de distribución, las alianzas, el modelo de generación de ingresos, etc.

Selección final

Después del que el jurado haya escuchado a los emprendedores y puntuado de manera individual a los mismos se procede a la deliberación y selección final de los emprendedores que pasan a la fase de acompañamiento. Esta selección final toma en cuenta los resultados numéricos de las puntuaciones de los miembros del jurado, así como aspectos más cualitativos y la discusión y argumentación que se genera después del concurso.

Es decir, la decisión final, no se basa únicamente en la puntuación numérica de los criterios anteriores, sino que en el caso de que haya discrepancia entre los miembros del jurado se da la oportunidad de que se argumente y se modifique la selección.

RECOMENDACIÓN 7

Realizar una lista de espera en el mismo momento de la selección.

4.3 FASE II. Acompañamiento a emprendimientos de turismo sostenible seleccionados

Esta fase de acompañamiento es la fase más importante del Programa Impulsa, puesto que en ella se le provee a los emprendedores de las herramientas para que puedan validar y poner en marcha sus modelos de negocio o fortalecerlos en el caso de que ya estén en marcha.

Específicamente los objetivos de esta fase son:

1. Diseñar modelos de negocios viables y relevantes.
2. Validar las hipótesis en las que se basan los modelos de negocio.
3. Dar las herramientas necesarias para que los emprendedores puedan reflexionar sobre sus modelos a lo largo de toda la vida del emprendimiento.
4. Acompañar a los emprendedores en la búsqueda de financiamiento o de los recursos necesarios para poner en marcha o hacer crecer sus emprendimientos.



Retiro del Programa Impulsa en Antigua Guatemala



Seleccionados del Programa Impulsa en el retiro en Antigua Guatemala

4.3.1 Generación, validación y fortalecimiento de Modelos de Negocio

Uno de los problemas clave para los emprendedores guatemaltecos es la fragilidad del modelo de negocio basada en supuestos erróneos o demasiada confianza en la intuición, poco análisis y comprobación de hipótesis comerciales y estratégicas.

Como se ha mencionado, uno de los objetivos es que en esta fase se diseñen modelos de negocio viables, relevantes y posibles. Es decir, los modelos de negocio que se generen deben ser viables, no solo financieramente, sino que además deben ser viables considerando la infraestructura y el contexto existente en las áreas protegidas donde se llevarán a cabo.

Existen varias metodologías para la generación de Modelos de Negocio, el Programa Impulsa utiliza

la metodología adaptada de "Lean Canvas" ^{II} en el que a través de talleres, sesiones individuales y sesiones de mentoría se guía a los participantes hacia la generación de un modelo de negocio completo y la definición de las necesidades de inversión para llevarlo a cabo.

Es importante mencionar que son los emprendedores quienes construyen sus modelos de negocio, de forma que adquieren las habilidades necesarias para modificarlos en el futuro en caso de que las condiciones o los supuestos sobre los que se basan cambien a lo largo del tiempo. La fase de acompañamiento brinda asesoría a los emprendedores en esa labor individual de construcción de su propio modelo. Para ello se realiza una combinación de talleres grupales y sesiones de mentoría según lo descrito a continuación.

^{II} Metodología creada por Ash Maurya y presentada en su libro "Running Lean, Iterate from Plan A to a Plan that Works"

Retiro de emprendedores

Se realiza un retiro de 3 días, donde a través del aprendizaje grupal y la resolución de dudas inmediata se guía a los emprendedores en la construcción y validación de sus modelos de negocio.

Para que el retiro sea exitoso se debe adaptar la metodología que se use al perfil de los emprendedores seleccionados y a la etapa de crecimiento en la que se encuentren. Adicionalmente, dependiendo de la madurez de la idea, de las características de los emprendedores, así como de sus iniciativas, se debe tener un pool de mentores y emprendedores exitosos en turismo sostenible para que puedan servir como referente para los emprendedores del Programa. La proporción recomendada es de 5 a 6 emprendimientos por mentor.

Durante el retiro se comparten los principios básicos de ecoturismo, se guía y se brindan herramientas prácticas para la validación o descarte las hipótesis del modelo de negocio.

El aprendizaje en grupo pretende fomentar la creación de sinergias entre las diferentes iniciativas y permite acelerar el proceso de validación de los modelos de negocio, puesto que están sometidos a los comentarios del grupo. Los retiros permiten que los emprendedores avancen más rápido en la validación de sus modelos, es decir puedan desechar ideas y construir nuevas en un corto periodo de tiempo, y puedan resolver todas sus dudas in situ con el apoyo de los mentores, facilitadores y otros emprendedores.

RECOMENDACIÓN 8

La persona que reciba el acompañamiento debe ser siempre la misma.

Sesiones individuales

Es normal que los emprendedores y sus empresas tengan diferentes niveles de maduración y diferentes niveles de habilidades y conocimientos. Para equiparar los niveles, aprovechar el potencial máximo de las iniciativas y retar a los emprendedores, se desarrollan sesiones individuales de 2 horas de duración, donde se tratan los retos específicos de cada iniciativa.

Para asegurar que los emprendimientos avancen de forma nivelada, durante las sesiones se tratan los siguientes aspectos: objetivos, identificación de oportunidad de mercado y conocimiento del cliente, propuesta de valor, proyecciones financieras, plan de implementación, impacto en las áreas protegidas.

RECOMENDACIÓN 9

Se recomienda tener un guion estructurado para llevar a cabo las sesiones individuales y que al final de la misma se acuerden las acciones o "tareas" que se deberán llevar a cabo después de la sesión.

Resolución de dudas y acompañamiento continuo

Durante el proceso de validación de los modelos de negocio, surgen dudas y dificultades por lo que se debe tener un equipo de personas disponibles para la resolución de estas. Ya que el Programa Impulsa es de carácter y cobertura nacional, se utilizan diferentes medios de comunicación para poder apoyar a los emprendedores sin importar su localización geográfica.

Revisiones

El equipo técnico debe realizar revisiones semanales y/o quincenales de los avances hechos por los participantes y sus modelos de negocio/inversión de acuerdo a las sugerencias y recomendaciones hechas en las sesiones individuales.



Asesoramiento individualizado durante retiro en Antigua Guatemala

4.4 FASE III. Acceso a financiamiento y otros recursos

Emprender es un proceso que involucra tener un modelo de negocio sólido, para lo cual es fundamental su validación con los clientes finales y tener los recursos financieros y técnicos, así como el capital social necesarios para poder implementar el modelo. Esta fase pretende no sólo que los emprendedores tengan acceso al capital semilla para validar su producto mínimo viable, sino que puedan tener acceso a fuentes de financiación, acceso a mercados y acceso a contactos con socios comerciales que potencien las garantías de éxito del modelo.

Es por esto que los objetivos de esta fase son los siguientes:

- Consecución de capital semilla para entregar a los participantes del Programa.
- Facilitar el acceso a otras opciones de financiación más allá del capital semilla.
- Fomentar el acceso de los emprendedores a otros recursos como posibles proveedores o clientes, así como los representantes y administradores de las áreas protegidas o representantes de otras instituciones que pudieran servir de aliados para los emprendedores.

El acceso a estos recursos se realiza en base a la siguiente metodología.



4.4.1 Definición de necesidades

Como parte del proceso de acompañamiento y de fortalecimiento de los modelos de negocio, se realiza un diagnóstico con el objetivo de identificar los recursos complementarios al acompañamiento que los emprendedores necesitarían para comenzar o hacer crecer sus negocios. Habrá ocasiones en las que los emprendedores necesitaran de acceso a un capital semilla pero otras en las que sólo necesitan una conexión con un cliente para realizar la primera venta. A menudo los emprendedores sólo son capaces de identificar las necesidades de capital que tienen y no piensan más allá, por lo que es importante guiarlos para que piensen en todas las vinculaciones que podrían felicitarle la puesta en marcha o el crecimiento de su emprendimiento.

A parte del diagnóstico del equipo de acompañamiento, en la edición del 2016 por ejemplo, se le pidió a todos los emprendedores que hicieran una lista de deseos, en la lista deberían de incluir todos aquellos recursos que desearan para poner en marcha su emprendimiento.

4.4.2 Búsqueda de recursos

Una vez establecidas las necesidades de los emprendedores, es necesario que se busquen los recursos necesarios para cubrir esas necesidades. Aquí entra, por ejemplo, la búsqueda activa del capital semilla y la búsqueda de tour operadores o agencias interesadas en vender los servicios de los emprendedores.

Capital semilla

El capital semilla es un incentivo importantísimo a la hora de que emprendedores decidan participar en el Programa. Es por esto que se debe hacer un importante esfuerzo en apalancar recursos financieros para otorgar a los mejores emprendimientos al finalizar el Programa. Por lo general, cuanto mayor sea el monto del capital semilla a ser repartido, de mayor nivel serán los emprendimientos que decidan participar en el Programa. Esto no quiere decir que el reparto del capital semilla deba estar predefinido.

Las necesidades de financiación de cada emprendimiento van a variar dependiendo del modelo de negocio y de la fase de desarrollo en la que se encuentre. Por lo que el reparto del capital semilla debe realizarse tras un profundo análisis de los emprendimientos y de la utilidad que estos pueden realizar del mismo. Es importante asegurar que el monto a ser otorgado supondrá un aporte significativo al plan de implementación del modelo de negocio del emprendedor. En ocasiones el capital semilla disponible puede no ser suficiente para generar un cambio o avance sustancial en un emprendimiento con necesidades financieras altas. En estos casos, es más apropiado destinar el capital semilla a aquellos emprendimientos a los que sí suponga una verdadera posibilidad de mejora.

Para obtener el capital semilla se deben tener acercamientos con diferentes instituciones:

- **Inversionistas del sector de desarrollo:** banca de desarrollo, agencias multilaterales, fundaciones y entidades gubernamentales.
- **Inversionistas tradicionales e inversionistas sectoriales:** como fondos de inversión o bancos.
- **Inversionistas de impacto:** en los últimos años la industria de la inversión de impacto se ha desarrollado de manera exponencial, las iniciativas de este proyecto por su enfoque de sostenibilidad medioambiental entran dentro de los parámetros que este tipo de inversionistas busca.
- **Otros:** como grandes empresas del sector turístico u otros sectores que pudieran tener interés en la promoción del turismo sostenible.

Socios comerciales y otros recursos

Como se dijo anteriormente, el éxito para emprender no depende sólo de los recursos financieros sino que además se necesitan otro tipo de recursos que permitan generar modelos sólidos y validarlos así como generar ventas. Para ello, durante la fase de acompañamiento se evalúan las necesidades de los emprendedores y la naturaleza de los emprendimientos para, en caso de que sea necesario, dar acceso a otro tipo de recursos que pueden incluir:

- **Acceso a administradores de áreas protegidas:** dada la naturaleza del Programa, los emprendedores de una manera u otra deberán involucrar a los administradores de las áreas protegidas donde se desarrollen sus actividades, ya sea para validar con ellos que las actividades planteadas están permitidas o para conocer con mayor profundidad los requisitos y procedimientos para implementar sus emprendimientos.
- **Acceso a mercados:** el Programa debe propiciar el contacto a los emprendedores con tour operadoras, agencias de viajes y otros actores dentro del sector turístico y de turismo sostenible para que puedan crear alianzas y ofrecer sus productos y servicios.
- **Acceso a Inversionistas:** más allá del capital semilla que el Programa debe incluir, algunos emprendedores necesitarán de más capital a medida que vayan avanzando, por lo que es importante establecer contactos entre los emprendedores y posibles inversionistas con capacidad para invertir en los emprendimientos.



© Dafne Domínguez - Parque Nacional Yaxhá

4.4.3 Vinculación

La vinculación entre los emprendedores y los recursos se realiza de varias maneras, dependiendo de la naturaleza del recurso y el perfil del emprendedor o del grupo de emprendedores.

Negociación “colectiva”

Para aquellos recursos de los cuales se pueden beneficiar todos los emprendedores, se realiza un acercamiento con diferentes actores y se negocia a nivel “colectivo” los recursos o beneficios para los emprendedores del Programa. Es, por ejemplo, el caso de la negociación que se realizó con la Cámara de Turismo de Guatemala para que dieran una membresía gratuita a algunos de los emprendedores del programa o el acceso a capacitación técnica por parte del INGUAT.

Vinculación individual y directa: emprendedor-recurso

En el caso de que algún emprendedor tenga una necesidad muy específica que no comparte con ningún otro participante del programa se realiza una conexión directa entre el recurso y el emprendedor. Puede ser el caso, por ejemplo, de asesoría técnica especializada en la producción de figuras de madera para un museo de aves o la conexión directa entre un emprendedor y el administrador del área donde quiere operar.

Rueda de negocios

Para propiciar la vinculación entre los emprendedores y socios comerciales, la mejor manera es realizar una rueda de negocios donde tour operadores, agencias y otros proveedores de servicios puedan conectarse con los emprendedores del Programa Impulsa.

Evento de clausura

Adicionalmente, el evento de clausura del Programa sirve para divulgar el trabajo de los emprendedores entre medios, autoridades y representantes de otras instituciones que pueden ayudar de manera indirecta a los objetivos de los emprendedores.

Es importante mencionar que el evento de clausura aparte de servir como un evento de vinculación entre emprendedores y “recursos” también sirve como plataforma para visibilizar el Programa Impulsa en su conjunto y de cierta forma se fortalece la continuidad y sostenibilidad para ediciones futuras. Es por eso que es importante invitar a autoridades y medios de comunicación para que se pueda realizar una amplia difusión de los resultados del Programa.

RECOMENDACIÓN 10

Generar dossier de emprendedores para la rueda de negocios y listado de asistentes previo a la rueda.



Exposición de emprendimientos durante evento de clausura



Emprendedor y posibles socios comerciales durante rueda de negocios

Durante la edición 2016, la rueda de negocios y el evento de clausura tuvieron lugar el mismo día. Los objetivos de este evento fueron:

Hacer entrega pública del capital semilla y cualquier otra premiación que durante el transcurso del programa se haya podido obtener como colaboración por parte de las instituciones socias o cualquier otro actor interesado.
Poner en contacto a los emprendedores con posibles fuentes de financiación, otros recursos, socios comerciales y aliados estratégicos.

Dar visibilidad al Programa de forma que se fortalezca la institucionalización del mismo y se fomente su continuidad en ediciones futuras.
El evento tiene una duración de medio día y tres momentos de agenda específicos.

Presentaciones de emprendimientos: cada uno de los emprendimientos realiza una presentación de no más de tres minutos de su modelo de negocio.

Rueda de negocios: habiendo escuchado todos los emprendimientos, en otro salón a parte se habilitan mesas de networking posteriormente a cada emprendedor se le asigna un espacio y los potenciales inversionistas o socios comerciales interesados pueden acercarse a conocer más sobre los negocios.

Palabras de clausura de autoridades y rueda de prensa: a través de la participación de las máximas autoridades de cada una de las instituciones socias se clausura la edición anual del Programa.



© Iván Castro

PROGRAMA
IMPULSA 

V EJECUCIÓN DEL PROGRAMA IMPULSA 2016



Taller de pre-selección en Ciudad de Guatemala

5. Ejecución del Programa Impulsa 2016

En esta sección se detallan las actividades y los resultados principales de la ejecución de la segunda edición del Programa Impulsa.

5.1 Fase preliminar

Antes de la ejecución del Programa Impulsa es necesario definir en conjunto con los principales actores involucrados algunos aspectos de los que depende, en parte, la metodología y los tiempos de ejecución del programa.

5.1.1 Número y perfil de emprendedores a acompañar

Para la edición 2016 del Programa Impulsa se decidió que el número de emprendedores que recibirían acompañamiento fuese 20. Además, se acordó que en la selección de emprendedores se le diese prioridad a aquellos cuyos emprendimientos estuviesen en funcionamiento, etapa de primeras ventas o que al menos hubiesen

comenzado con una prueba piloto. En el caso de que los emprendedores fuesen asociaciones o cooperativas, se estableció como requisito que estas debían designar a una sola persona para que participase en el Programa en su totalidad.

5.1.2 Geografía del Programa.

Esta priorización geográfica no se llevó a cabo durante la edición Impulsa 2016 dado que fue la primera vez que el programa se elevaba al ámbito nacional. Que se prioricen o no el área geográfica del Programa dependerá en gran medida de los objetivos de las instituciones que financien y apoyen Impulsa en años sucesivos.

5.1.3 Premios y reconocimientos a los emprendedores seleccionados

Antes del inicio del Programa Impulsa se aseguró una bolsa de capital semilla de Q. 50,000 (USD 6,650) y durante el resto del programa se consiguieron apoyos de diferentes instituciones.

- El Ministerio de Economía proporcionó un pase a 3 emprendedores del Programa Impulsa para que pudieran estar de forma



Evento de premiación en Ciudad de Guatemala

directa en la final del Programa Emprende GT, lo que significó que tuvieron la oportunidad de presentar sus proyectos y acceder a un capital semilla de hasta USD 10,000.

- La Cámara de Turismo de Guatemala ofreció una membresía de un año completo para tres emprendedores ganadores y una membresía de seis meses para otros tres emprendedores.
- El Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) ofreció cursos de formación durante el 2017 para todos los emprendedores del Programa Impulsa.

5.1.4 Socios y aliados del Programa

Durante la edición 2016 se definieron varias categorías de aliados que podrían ser modificados en ediciones sucesivas dependiendo de los objetivos y la disponibilidad de recursos. En el 2016 las categorías fueron:

- **Aliados estratégicos:** son aliados que forman parte del Programa Impulsa por su alcance, importancia dentro del sector turístico o por su potencial de financiamiento para las próximas

ediciones. Estas instituciones tienen mucha presencia y protagonismo durante el programa y se les invita a ser jueces del concurso y participar en los eventos de lanzamiento y de clausura del Programa. Durante el año 2016 el Consejo Nacional de Áreas Protegidas fue el principal impulsor de la iniciativa gracias al apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial. A este se sumaron como socios estratégicos el Instituto Guatemalteco de Turismo, El ministerio de Economía, a través del Viceministerio de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y la Cámara de Turismo de Guatemala.

- **Patrocinadores:** son instituciones o empresas privadas que pueden contribuir de manera financiera a la ejecución del programa, idealmente serían los que pondrían la bolsa de capital semilla. Durante la edición 2016 se contó con el apoyo de la Asociación Alterna, la cual, fue la responsable de la ejecución práctica del programa pero de forma adicional movilizó Q. 50.000 (aproximadamente USD 6.600) para capital

semilla. A su vez, se concretó el apoyo de dos patrocinador in-kind, el Hotel Camino Real de Antigua, que cedió sus instalaciones para la realización del concurso de selección y la Universidad da Vinci que de igual forma cedió sus instalaciones para la realización de los mini-talleres del Programa Impulsa.

- **Aliados de difusión:** son aliados que están en contacto directo con emprendedores potenciales y que ayudan en la comunicación del mismo. En esta edición los aliados

de difusión fueron: Universidad Francisco Marroquín, Universidad Rafael Landívar, Universidad del Valle, Centro Cultural de la Embajada de España en Guatemala, Chamba, Impact Hub de Antigua, Rainforest Alliance, Cámara de Turismo de Guatemala, INGUAT, Ministerio de Economía, Agexport y Guatemala.com.

Cuadro resumen de alianzas, compromisos y acercamientos a instituciones y empresas:

ORGANIZACIÓN	COMPROMISOS
INGUAT	Como aliados estratégicos, apoyaron en la comunicación, participaron en los eventos del programa y fueron jueces del concurso. Ofrecieron a los emprendedores ganadores cursos de formación técnica gratuita.
Cámara de Turismo	Como aliados estratégicos, apoyaron en la comunicación participaron en los eventos del programa y fueron jueces del concurso. Ofrecieron a los ganadores tres mejores emprendimientos del Programa una membresía gratuita a la Cámara durante un año y a los tres seguidores una membresía de 6 meses.
Ministerio de Economía	Como aliados estratégicos, apoyaron en la comunicación participaron en los eventos del programa y fueron jueces del concurso. Proporcionaron un pase directo a los 3 emprendedores ganadores a la final de Pitches del Programa Emprende GT, lo que daba posibilidad de acceder a un capital semilla de hasta USD 10,000.
Rain Forest Alliance	Se sumaron como aliados de comunicación y compartieron su metodología sobre ruedas de negocio con el Programa.
Camino Real	Se sumaron como patrocinadores in-kind del programa dando de manera gratuita el salón para la realización del concurso de emprendedores.
Porta Hotel	Manifestaron su interés en ser mentores en el proceso de acompañamiento.
Herzt	Se tuvo una primera reunión de presentación donde manifestaron interés en presentar el proyecto al director general pero esta reunión no se logró concretizar.
Interjet	Manifestaron el interés en ser mentores del Programa pero finalmente por motivos personales la persona no pudo asistir al retiro.
Pronacom	Fueron aliados de comunicación pero como organización no podían aportar dinero en forma de capital semilla a emprendedores.
Agexport	Fueron aliados de comunicación y refirieron algunos emprendedores como potenciales participantes en el programa.

5.2 FASE I. Identificación y selección de emprendedores

En la edición 2016 del Programa Impulsa se recibieron un total de 111 inscripciones de emprendedores, de los cuales 50 pasaron al concurso de iniciativas y 20 a la fase de acompañamiento. Adicionalmente se recibieron 30 cartas de interés de áreas protegidas.

5.2.1 Campaña de comunicación

La campaña de comunicación de 2016 comenzó con una actualización de la imagen gráfica del Programa Impulsa, que incluyó una actualización del logotipo, la actualización completa de la página web, la realización de un video promocional, y la creación de todos los materiales que se usarían durante la campaña: banners, post en redes sociales y carpetas para participantes, entre otros.

Además, antes del lanzamiento de la campaña se concretaron los acuerdos con los aliados de comunicación a quienes quincenalmente se les compartía un kit de comunicación para que pudieran publicar en sus redes sociales y enviar la información directamente a sus contactos.

Dentro de la campaña de comunicación se realizaron eventos de lanzamiento del Programa, uno en la Ciudad de Guatemala, y otros tres en regiones estratégicas del país Quetzaltenango, Santa Elena (Petén) y Cobán (Baja Verapaz). En todos los eventos participaron representantes de las instituciones organizadoras del Programa incluyendo las máximas autoridades en el evento realizado en Guatemala, el cual fue presidido por el Secretario Ejecutivo del Consejo Nacional de Áreas Protegidas, Elder Manrique Figueroa, el Viceministro de Desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ezra Israel Orozco, el Vicepresidente de la Cámara de Turismo de Guatemala, Mariano Beltranena y el Director del Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo, Igor Garafulic.

Cabe destacar que el evento de lanzamiento de Cobán no estaba planificado y que fueron los propios administradores de las reservas naturales privadas y el CONAP regional quienes invitaron al Programa Impulsa a realizar un evento de lanzamiento motivado por el interés

generado en la región. A su vez, se realizaron presentaciones de lanzamiento específicas para la Asociación de Reservas Naturales Privadas y el Instituto de Antropología e Historia del Ministerio de Cultura y Deporte, debido al alto número de áreas protegidas bajo la administración de estas dos instituciones. Así mismo se realizó una presentación específica a la Comisión de Turismo de la Asociación Guatemalteca de Exportadores –AGEXPORT–, debido a los importantes vínculos comerciales que dicha asociación puede proporcionar.

Se realizaron campañas de promoción en Facebook y en las páginas web tanto de los socios co-organizadores como de otras entidades tales como Rainforest Alliance o la Asociación Guatemalteca de Exportadores, con quienes se establecieron alianzas para lograr la mayor difusión posible del Programa.

Por otro lado, se habilitó la página web <http://www.programaimpulsa.org>, la cual contenía toda la información referente al Programa, así como los formularios de inscripción necesarios para participar en él."

III Ver ANEXO I y II: Modelo de Ficha de Inscripción Emprendedores y Áreas Protegidas.



Ejemplos de imágenes utilizadas en la campaña de comunicación.

5.2.2 Preselección de emprendedores

Se recibieron un total de 111 fichas de inscripción de emprendedores interesados en participar en Impulsa 2016. A todos ellos se les convocó a participar en un mini-taller, el cual tuvo los siguientes cuatro objetivos:

- Resolver dudas sobre el Programa Impulsa, su alcance y los requisitos y exigencias requeridas, a modo que los participantes evalúen su capacidad de participación.
- Introducir a los participantes a la estructura de un modelo de negocio y para qué sirven:
 - Necesidad/Problema
 - Clientes
 - Propuesta de valor
 - Competencia
 - Ventaja competitiva
 - Canales de distribución
 - Canales de comunicación
 - Alianzas
 - Costos
 - Fuentes de Ingresos
 - Impacto
- Orientar a los participantes sobre ¿qué es un pitch? y ¿cómo se prepara? Esto de cara a potenciar su intervención en el concurso de selección.
- Conocer en mayor profundidad los diferentes proyectos y resolver dudas sobre los modelos de negocio con el objetivo de realizar una preselección informada.

En total se realizaron 7 mini-talleres de una duración de 4 horas cada uno. La elección de las ciudades donde desarrollar los mini-talleres se realizó tras evaluar la procedencia de la mayoría de los emprendimientos inscritos, a modo que se facilitase la participación de los mismos. Únicamente un emprendedor que inscrito no participó en ninguno de los mini-talleres y tres emprendedores que lo hicieron a través de representantes.

En total se realizaron 7 mini-talleres de una duración de 4 horas cada uno. La elección de las ciudades donde desarrollar los mini-talleres se realizó tras evaluar la procedencia de la mayoría de los emprendimientos inscritos, a modo

que se facilitase la participación de los mismos. Únicamente un emprendedor que inscrito no participó en ninguno de los mini-talleres y tres emprendedores que lo hicieron a través de representantes.

Talleres De Pre-Selección De Emprendedores

LUGAR Y FECHA	NÚMERO DE PARTICIPANTES
Ciudad de Guatemala, 22 de julio (mañana)	41
Ciudad de Guatemala, 22 de julio (tarde)	18
Ciudad de Guatemala, 28 de julio (mañana)	21
Ciudad de Guatemala, 28 de julio (tarde)	11
Quetzaltenango, 21 de julio (mañana)	9
Teculután, 29 de julio (mañana)	10

5.2.3 Selección de emprendedores

Con los insumos de los mini-talleres y la información de los formularios de inscripción, un equipo de expertos en negocios, realizó una primera selección de 50 emprendedores, los cuales pasarían al concurso de selección.

El concurso de emprendedores se realizó el día 19 de agosto de 2016. En él, cada participante tuvo 3 minutos para presentar su emprendimiento. De los 50 aspirantes se seleccionaron 20, los cuales fueron elegidos por un jurado compuesto por:

- Nancy Mejía, directora ejecutiva de la Cámara de Turismo.
- Juan Pablo Nieto, director de la unidad de desarrollo de productos del INGUAT.
- Daniel Buchbinder, director de AlternA.
- Carlos Tuj, representante del Ministerio de Economía.
- Lucila Pérez, representante de la Sección de Patrimonio Cultural y Ecoturismo del CONAP.

Cada miembro del jurado tuvo a su disposición un resumen del formulario de inscripción de los emprendedores, una boleta de calificación^{IV} y el contenido de la presentación que estaban realizando los emprendedores.

El jurado debía calificar en una escala del 1 al 5 cada uno de los criterios definidos anteriormente. Al final de cada tanda de presentaciones las calificaciones se introdujeron en una base de datos que ponderaba automáticamente los criterios y que daba una puntuación final a cada uno de los emprendedores.

Al final del evento, los miembros del jurado, tomando como referencia la puntuación final de los emprendedores, deliberaron y discutieron las puntuaciones y definieron un listado de 20 emprendedores finalistas y 5 suplentes. El resultado final, por lo tanto, no fue definido sólo en un cálculo numérico, sino que durante la deliberación se tomaron en cuenta algunos aspectos importantes que pudiesen hacer variar la puntuación numérica. Un ejemplo de esto es que la mayor parte del jurado desconociese un dato relevante sobre una limitante impuesta por un plan maestro o un plan de gestión y manejo de visitantes. Por lo tanto no tomaron en cuenta esto a la hora de dar sus puntuaciones y durante el proceso

iv Ver Anexo 3. Boleta de calificación

de deliberación, al informar el representante del CONAP de esto pueda cambiar la viabilidad del emprendimiento presentado.

La agenda del concurso fue la siguiente:

HORA	ACTIVIDAD
8:45	Registro participantes primer grupo de emprendedores
9:00-10:45	15 pitches
10:45-11:15	Coffee Break (Registro del segundo grupo de emprendedores)
11:15-12:45	15 pitches
12:45- 14:00	Espacio libre (Registro del tercer grupo de emprendedores)
14:00-15:45	20 pitches
15:45-16:00	Coffee Break
16:00-16:45	Deliberación final del jurado

5.3 FASE II. Acompañamiento a emprendedores

La fase de acompañamiento de los 20 emprendedores se llevó a cabo durante los meses de septiembre y octubre.

El objetivo principal de esta fase es que los emprendedores comprendan en profundidad su modelo de negocio y tengan las herramientas necesarias para poder validar su modelo, hacer proyecciones financieras y comenzar o fortalecer su emprendimiento.

Para acompañar y fortalecer los modelos de negocio de los emprendedores se llevó a cabo un retiro de emprendedores y una serie de seguimientos individuales con cada uno de ellos.

5.3.1 RETIRO DE EMPRENDEDORES

El retiro de emprendedores se realizó durante los días 8, 9 y 10 de septiembre en Antigua Guatemala. Esta modalidad de acompañamiento es nueva de la segunda edición del Programa Impulsa y se estableció para facilitar al máximo que los emprendedores, que son de diferentes departamentos de Guatemala, pudieran asistir. Además, el retiro permite que los emprendedores puedan establecer vínculos entre sí y que puedan concentrarse tres días completos en sus modelos de negocio.

La metodología del retiro combinó presentaciones teóricas de los facilitadores donde se explicaban los términos, conceptos y herramientas, con ejercicios prácticos donde los emprendedores debían aplicar los conceptos a sus negocios y resolución de dudas instantáneas por parte de los mentores y el equipo técnico de asesores de negocios de Alterna.

La agenda del retiro está descrita en la tabla siguiente:

	HORA	DURACIÓN	MÓDULO	DESCRIPCIÓN
PRIMER DÍA	8:00	1:00	Introducción	Registro
	9:00	0:10	Introducción	Presentación del equipo, reglas, etc.
	9:10	0:20	Introducción al ecoturismo	Presentación
	9:30	0:20	Misión y visión	Presentación
	9:50	0:10	Misión y visión	Ejercicio
	10:00	0:10	Segmentación de clientes	Presentación
	10:10	0:10	Segmentación de clientes	Ejercicio
	10:20	0:10	Perfil del cliente	Presentación
	10:30	0:45	Perfil del cliente	Ejercicio
	11:15	0:05	Tamaño del mercado	Presentación
	11:20	0:10	Tamaño del mercado	Ejercicio
	11:30	0:30	Break	
	12:00	0:20	Competencia	Presentación
	12:20	0:20	Competencia	Ejercicio
	12:40	0:20	Reflexiones	Reflexiones de aprendizajes en grupos de 4
	13:00	1:00	Almuerzo	
	14:00	0:15	Diferenciación	Presentación
	14:15	0:20	Diferenciación	Ejercicio
	14:35	0:15	Propuesta de valor	Presentación
	14:50	0:40	Propuesta de valor	Ejercicio
15:30	0:30	Break		
16:00	0:20	Cadena de valor	Presentación	
16:20	0:35	Cadena de valor	Ejercicio	
16:55	0:10	Cadena de valor	Presentación	
17:05	0:45	Cadena de valor	Ejercicio	
17:50	0:10	Reflexiones	Reflexiones en grupos de 4	
Fin del primer día				
SEGUNDO DÍA	8:00	1:00	Desayuno	
	9:00	0:20	Impacto	Presentación
	9:20	0:30	Impacto	Ejercicio
	9:50	0:20	Impacto	Presentación
	10:10	0:20	Impacto	Ejercicio
	10:30	0:15	Impacto	Presentación

	HORA	DURACIÓN	MÓDULO	DESCRIPCIÓN
SEGUNDO DÍA	10:45	0:15	Reflexiones	Preguntas + buffer
	11:00	0:30	Break	
	11:30	0:20	Marketing Mix	Presentación
	11:50	0:15	Marketing Mix	Ejercicio
	12:05	0:10	Marketing Mix	Presentación
	12:15	0:35	Marketing Mix	Ejercicio
	12:50	0:10	Reflexiones	Preguntas + buffer
	13:00	1:00	Almuerzo	
	14:00	0:15	Marketing Mix	Presentación
	14:15	0:15	Marketing Mix	Ejercicio
	14:30	0:20	Marketing Mix	Presentación
	14:50	0:30	Marketing Mix	Ejercicio
	15:20	0:20	Marketing Mix	Presentación
	15:40	0:30	Marketing Mix	Ejercicio
	16:10	0:15	Marketing Mix	Presentación
	16:25	0:10	Marketing Mix	Ejercicio
	16:35	0:25	Reflexiones	Preguntas + buffer
		Fin del segundo día		
TERCER DÍA	8:00	1:00	Desayuno	
	9:00	0:30	Proyecciones financieras	Presentación
	9:30	0:15	Proyecciones financieras	Ejemplo en vivo
	9:45	0:10	Proyecciones financieras	Ejercicio
	9:55	0:15	Proyecciones financieras	Presentación
	10:10	0:45	Proyecciones financieras	Ejercicios
	10:55	0:20	Proyecciones financieras	Ejemplo, presentación
	11:15	1:00	Proyecciones financieras	Ejercicio
	12:15	0:45	Reflexiones	Preguntas + buffer
	13:00	1:00	Almuerzo	
	14:00	0:30	Presentaciones finales	Preparación de presentaciones - ¿Qué han aprendido? ¿Qué fue lo más importante?
	14:30	1:00	Presentaciones finales	Presentaciones
	15:30	0:30	Reflexiones	
16:00		Fin del Retiro		

Los mentores que acompañaron a los emprendedores fueron:

- **Marcela Matamoros:** Especialista en turismo sostenible, fundadora de Biótica S.A. un firma consultora especializada en ambiente, turismo y desarrollo sostenible.
- **Ana Beteta:** Experta en Marketing turístico y Sub Gerente Administrativa del Restaurante La Fonda de la Calle Real.
- **Matt Hartell:** Director y propietario, desde 1998 a la fecha, del operador de turismo de aventura "Old Town Outfitters" localizado en Antigua Guatemala.
- **Adolfo Cruz:** Director y propietario, desde 1996 a la fecha, del operador de turismo "Aventuras Naturales". Guía de turismo para operadores nacionales y extranjeros desde 1988 a la fecha.
- **Lucía de Hurtado:** Licenciada en Economía, Master en Administración de Proyectos y Doctora en Ciencias Políticas y Sociología. Actualmente es la Directora de la firma consultora PRODETUR la cual es socia acreditada de Green Project Management.

Durante la última noche del retiro, con el objetivo de que los emprendedores pudieran intercambiar ideas en un espacio más informal y pudieran compartir una experiencia como turista, se realizó una excursión a la Finca Experimental Valhalla. La Finca Valhalla, es una finca con tours ecoturísticos sobre el cultivo y el uso de la macadamia en Guatemala, la visita a la finca no sólo propició un ambiente relajado entre los emprendedores, sino que además les permitió ver un ejemplo exitoso de ecoturismo de primera mano.

Tras el retiro los emprendedores se quedaron con todas las herramientas necesarias para: 1) construir su modelo de negocio, 2) validar el modelo, 3) saber realizar proyecciones financieras y 4) realizar una presentación ante un inversionista.

Tras el retiro se realizó una encuesta de satisfacción a los emprendedores del Programa donde se les preguntaba sobre su satisfacción y a nivel general sobre el retiro y los contenidos. Los resultados muestran que, aunque todos estaban bastante satisfechos con el mismo, les hubiera gustado que el retiro durara más tiempo para poder asimilar mejor los conceptos.



Retiro en Antigua Guatemala

5.3.2 Sesiones Individuales

Además del retiro de emprendedores, se realizaron sesiones individuales con cada uno de los emprendedores. A pesar de que se les dio la opción a los emprendedores de que las sesiones fueran vía online o presenciales, 18 de los 20 prefirieron tener las sesiones en persona.

Los objetivos de las sesiones individuales fueron varios:

- Resolver cualquier duda que hubiera quedado pendiente del retiro.
- Revisar de manera profunda todos los aspectos del modelo de negocio.
- Realizar en conjunto un plan de acción para que los emprendedores pudieran lograr sus objetivos a corto y mediano plazo.

Las sesiones individuales tuvieron una duración aproximada de 2 horas y todos los emprendedores participaron en al menos una sesión.



Taller de pre-selección en Quetzaltenango

V Ver Anexo IV. Resultados Encuesta de Satisfacción Retiro Impulsa

5.4 FASE III. Acceso a financiamiento y otros recursos

Uno de los principales objetivos del Programa Impulsa es conseguir que los emprendedores que forman parte del mismo puedan acceder a los recursos que necesiten para poner en marcha sus negocios o para hacerlos crecer. Específicamente para la ejecución del Programa en su segunda edición se estipuló que hubiera una bolsa de capital semilla que se pudiera distribuir entre los emprendedores seleccionados.

5.4.1 Definición de necesidades

A pesar de que esta segunda edición del Programa Impulsa tenía asociado una bolsa de capital semilla para que los emprendedores pudieran comenzar con sus negocios, como complemento, se intentó vincularlos con otros recursos que les pudieran ser útiles para ese mismo fin.

Para definir esos recursos se realizó un diagnóstico individual de necesidades de los emprendedores y además se les pidió a los mismos, en diferentes dinámicas, que realizarán una "lista de deseos". En general, la mayoría de los emprendedores pidieron en sus "listas de deseos" tener contacto con tour operadores para que incluyeran sus servicios o productos en sus paquetes, además de financiamiento a tasas favorables y patrocinios o subvenciones por parte de la cooperación internacional.

En el diagnóstico que se realizó a partir de la información que se recopiló de los emprendedores durante el proceso de acompañamiento, el equipo de Alterna identificó que la mayoría de los emprendedores necesitaban vincularse con tour operadores y que en algunas ocasiones los emprendedores aún necesitaban definir su producto mínimo viable, o piloto, para poder testearlo antes de vincularlos con recursos.

5.4.2 Búsqueda de recursos

Durante los primeros meses del Programa Impulsa la búsqueda de recursos se centró en la búsqueda de capital semilla para los emprendedores. Durante el proceso de acompañamiento y de vinculación la búsqueda se centró en otro tipo de recursos.

Capital Semilla

Antes de lanzar el Programa Impulsa de manera oficial, como se comentó anteriormente, se intentó realizar las alianzas necesarias para conseguir el capital semilla. De esta forma, desde el inicio de la convocatoria se tendría el monto del capital y éste serviría para atraer mejores perfiles.

En concreto para la segunda edición del Programa Impulsa, Alterna comprometió Q. 50,000 (USD 6,650) para la bolsa de capital semilla con dos objetivos: 1) tener una base mínima para los emprendedores, 2) servir como aliciente para otros socios del programa a que sumaran capital semilla.

Para encontrar el monto complementario a la bolsa de capital semilla se inició un proceso de reuniones con sector privado y organizaciones públicas para conseguir que se sumaran a la donación de capital semilla. A pesar de los esfuerzos que se realizaron no hubo ninguna otra organización que se sumara al Programa como patrocinadores del capital semilla pero casi todas se unieron al programa de una manera u otra. A continuación, se hace un breve resumen de los compromisos que cada una adquirió.

Otros recursos

Además del capital semilla el Programa busca vincular a los emprendedores con otro tipo de recursos que puedan necesitar para la puesta en marcha de sus emprendimientos. La mayoría de los emprendedores expresaron sus necesidades a lo largo del Programa, y como se indicó anteriormente, estos recursos fueron sobre todo contactos con tour operadores u organizaciones específicas que podían ser una fuente de financiamiento o clientes.

Una vez compilada la "lista de deseos" y necesidades el equipo Alterna a través de llamadas telefónicas contactó con las diferentes organizaciones y recursos, y se les invitó personalmente al evento final de rueda de negocios para que los emprendedores tuvieran la oportunidad de presentar ante ellos y entablar contacto directo.



Evento de premiación en Ciudad de Guatemala

5.4.3 Vinculación

Presentación de emprendimientos

La vinculación de los recursos, tanto el capital semilla como otros recursos, se realizó en el evento final del Programa que fue tanto un evento de clausura como una rueda de negocios.

Durante el evento los emprendedores que habían pasado por el proceso de acompañamiento presentaron su emprendimiento y las necesidades que tenían para comenzar o afianzar sus proyectos. La estructura recomendada de la presentación fue la siguiente:

1. El problema y la oportunidad de mercado
2. La solución
3. Plan de implementación
4. Necesidad de inversión

Estas presentaciones iniciales tenían por objetivo que los asistentes a la rueda de negocios conocieran las propuestas de los emprendedores para así facilitar la interacción durante la rueda.

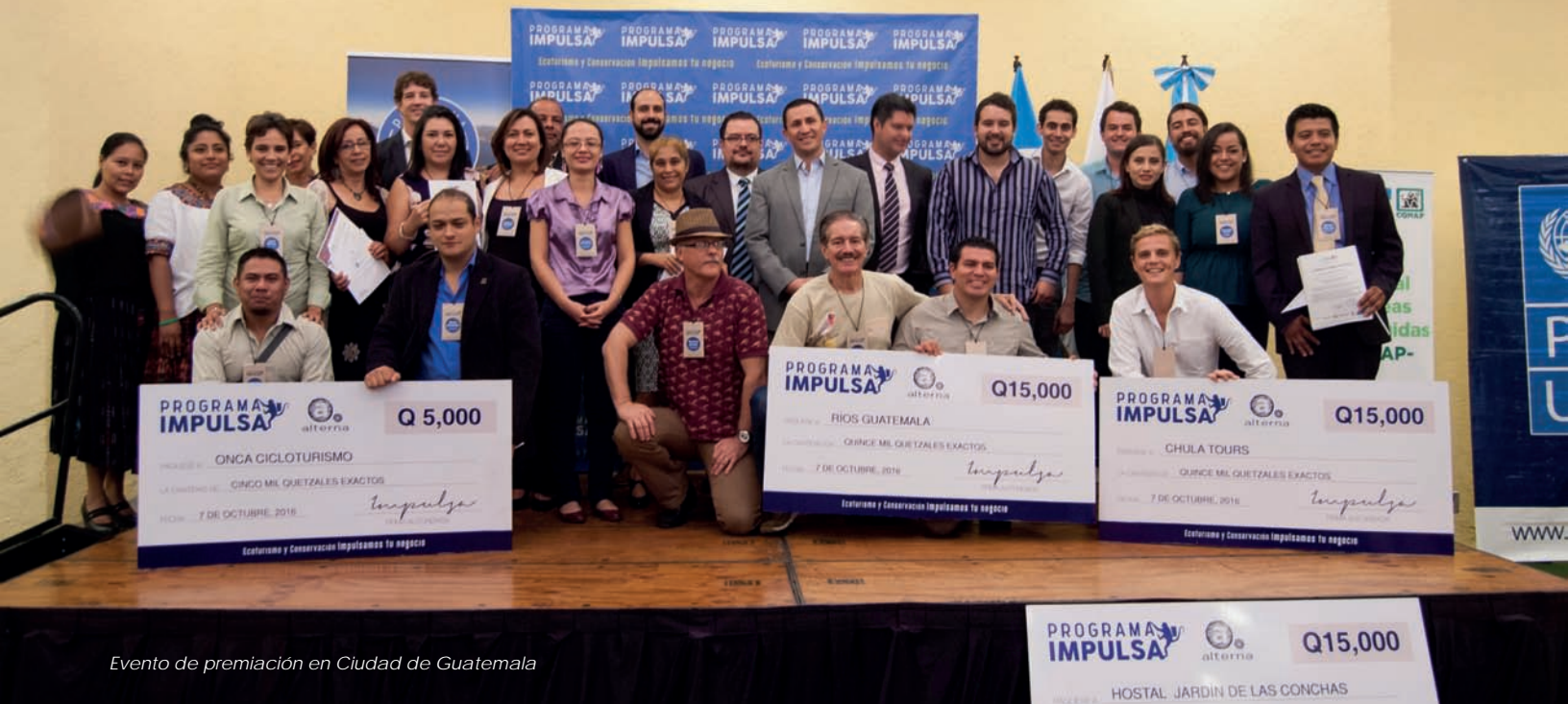
Rueda de negocios

Tras las presentaciones, se realizó una rueda de negocios donde los emprendedores y los posibles socios comerciales e inversionistas podían conversar y resolver las dudas que hubieran quedado sobre la presentación, así como explorar posibles sinergias y colaboraciones.

Esta rueda se estructuró de forma informal para evitar tiempos de esperas entre citas y no cortar conversaciones. Cada uno de los emprendedores tenía una mesa con el nombre de su emprendimiento y las personas asistentes podían pasar de un emprendimiento a otro libremente durante una hora y media. A los posibles socios y financistas se les proporcionó un dossier sobre los emprendedores para que pudieran tener información previa antes de las reuniones.

Clausura y premiación

La última parte del evento estaba diseñada para servir de clausura del Programa Impulsa. En el evento participaron autoridades de las instituciones socias y se anunciaron a los emprendedores que recibirían el capital semilla y el resto de los premios que los aliados aportaron al Programa.



Evento de premiación en Ciudad de Guatemala

Capital semilla: en total Alterna dio en capital semilla Q. 50,000 (USD 6,650) para que los emprendedores inicien sus proyectos o fortalecieran los que ya están en marcha. La bolsa se repartió de la siguiente manera:

- Alex Bevan del emprendimiento Chula Tours recibió Q. 20,000 (USD 2,660).
- Marvin Pop del emprendimiento Hostal las Conchas recibió Q. 20,000 (USD 2,660).
- Óscar Campollo del emprendimiento Cicloturismo Onca recibió Q. 10,000 (USD 1,330).

A su vez, el Ministerio de Economía, a través de su programa Emprende GT, dio un pase directo a tres emprendedores del Programa Impulsa para participar en el concurso de pitches que tendría lugar en el evento Heores Fest el 11 y 12 de noviembre. Este pase les permitió a los emprendedores seleccionados presentar su proyecto y tener la posibilidad de ganar hasta USD 10,000 en capital semilla. Los seleccionados fueron:

- Richard Rivera del emprendimiento Avemuseo, quien obtuvo USD 4,000 de capital semilla.
- Pablo Sierra del emprendimiento Tugo, quien obtuvo USD 4,000 de capital semilla.
- Luis Molinero del emprendimiento VitaNat.

A pesar de que no se lograra el pase directo, se animó a otros participantes de Impulsa a presentar sus candidaturas al Programa Emprende GT, teniendo como resultado que tanto Marvin Pop del emprendimiento Hostal las Conchas, y Óscar Campollo del emprendimiento Cicloturismo Onca, fueran seleccionados y se les otorgase USD 4,000 cada uno de capital semilla.

Membresías a la CAMTUR: recibieron un año de membresía los siguientes emprendimientos:

- Alex Bevan del emprendimiento chula tours.
- Marvin Pop del emprendimiento hostal las conchas.
- Óscar Campollo del emprendimiento Cicloturismo Onca.

Recibieron 6 meses de membresía los siguientes emprendimientos:

- Richard Rivera del emprendimiento Avemuseo
- Pablo Sierra del emprendimiento Tugo
- Luis Molinero del emprendimiento VitaNat.

Acceso a cursos de formación del INGUAT: el INGUAT como parte del Programa Impulsa durante la clausura del evento ofreció a todos los participantes del Programa a cursos de formación para el año 2017.



© Iván Castro

PROGRAMA
IMPULSA

VI LECCIONES APRENDIDAS

6. Lecciones Aprendidas

Esta sección explica de manera detallada las lecciones aprendidas durante la ejecución de la segunda edición del Programa Impulsa. Es decir, qué cosas se deberían hacer de forma diferente en las siguientes ediciones, y aquellas que se deberían hacer de manera similar.

6.1 Sobre el Programa Impulsa de manera general

El objetivo del Programa Impulsa

Como se indicó al inicio del informe, el Programa Impulsa tiene por objetivo principal contribuir a la conservación de las áreas protegidas de Guatemala mediante el desarrollo de emprendimientos en ecoturismo que puedan atraer visitantes a las mismas y por ende traer recursos financieros que se traduzcan en conservación de las áreas.

Este objetivo, es un objetivo ambicioso y es difícil medir su grado de consecución ya que su consecución depende de factores ajenos al Programa en sí. En primer lugar, la conservación de las áreas no sólo depende de los recursos económicos que generen las áreas sino de otros factores como la educación general de los visitantes, que las áreas tengan claros sus objetivos de conservación, que tengan planes de gestión y manejo de visitantes, el estado de conservación en el que se encuentren actualmente, entre otros. Además, para que la llegada de visitantes repercuta en un aumento de ingresos para las áreas protegidas, éstas deben cobrar tarifas y el dinero de las tarifas debe destinarse, en parte, a la conservación.

A pesar de que el grado de consecución de los objetivos sea difícil de medir sin metodologías de monitoreo complementarias, es importante que este objetivo no se pierda de vista a lo largo de todas las fases del Programa. Como punto de partida, se recomienda que en el momento de la selección se tenga claro de qué forma cada emprendimiento pretende tener impacto positivo sobre las áreas protegidas, y darle a este punto la relevancia adecuada a la hora de realizar la selección.

Concentración o dispersión (áreas y temáticas)

En sus dos ediciones el Programa Impulsa ha tenido diferentes enfoques en cuanto a la concentración o predeterminación de las áreas protegidas donde los emprendedores seleccionados deberían de generar impacto.

Durante la primera edición del Programa Impulsa sólo se seleccionaron emprendedores que tuvieran impacto en una de las siete áreas protegidas predefinidas como piloto por el proyecto "Promoviendo el Ecoturismo para Fortalecer la Sostenibilidad Financiera del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas", sin embargo, algunas de estas áreas tenían poco atractivo turístico y por lo tanto los emprendimientos no respondían a una oportunidad de mercado sino a una necesidad del área protegida o del propio Programa.

Una de las lecciones aprendidas de la primera edición fue precisamente que restringir las áreas había sido negativo para el Programa por dos razones: en primer lugar, redujo potencialmente el número de emprendedores interesados y, en segundo lugar, la calidad y la viabilidad de los emprendimientos se vio afectada puesto que no respondían a una oportunidad de mercado.



Kit del Programa Impulsa para el retiro en Antigua Guatemala

Durante la segunda edición la convocatoria y los criterios de selección se ampliaron a nivel nacional, es decir, cualquier emprendedor que tuviera impacto en cualquiera de las áreas protegidas de Guatemala pudo participar en el Programa Impulsa. El hecho de que se ampliara el enfoque del Programa resultó en un aumento del número de candidaturas que pasó de 65 en la primera edición a 111 en la segunda. Este aumento en el número de candidatos también derivó en un aumento en la calidad de los emprendimientos, permitiendo que éstos respondieran a una oportunidad de mercado.

Se puede decir, por lo tanto, que un enfoque más amplio permite que la calidad a nivel general y el número de emprendedores del Programa aumenten.

Sin embargo, que los emprendedores estén enfocados en áreas geográficas dispersas hace que en un grupo de 20 emprendedores todos quieran impactar en diferentes áreas y que por lo tanto el potencial para que se produzcan encadenamientos productivos o de servicios disminuya. Si los emprendedores operan en la misma área o región se propicia que se generen alianzas y se complementen los servicios de uno y de otro.

Dependiendo de cómo evolucionen las siguientes ediciones del Programa y de las prioridades de las instituciones que participen podría ser interesante volver a restringir las áreas en las que los emprendedores deben impactar, pero se recomienda asegurar que la región elegida sea lo suficientemente grande y que tenga el adecuado potencial para el desarrollo turístico.

Adicionalmente, a la ubicación geográfica de las áreas, también se quiere destacar que, aunque el Programa ha tenido un enfoque amplio en cuanto a subsectores dentro del ecoturismo, los emprendedores podrían beneficiarse de convocatorias por categorías, por ejemplo, hospedaje, servicios de transporte, tecnologías de la información para el turismo, etc. Al hacer esta clasificación, el acompañamiento se podría enriquecer incluyendo asesoramiento técnico y una vinculación con su cadena de valor mucho más dirigida y específica.

Calidad e innovación de los emprendedores

De manera general, el Programa Impulsa no ha logrado sin atraer a emprendedores o emprendimientos que sean realmente innovadores y que puedan generar un impacto escalable. Aunque la calidad de los emprendedores y sus modelos ha mejorado considerablemente en la segunda edición del Programa debido en parte a la ampliación geográfica y la bolsa de capital semilla.

La falta de innovación general de los emprendimientos puede ser debida a varias razones o la combinación de algunas o todas ellas. La primera, es que existen aún muchas carencias en el sector turístico a nivel nacional y es por eso que los emprendimientos se enfocan en suplir esas carencias con servicios de atención al turista básico como alojamiento, tours, etc. La segunda, es que las características del Programa y los beneficios que aporta a los emprendedores no son suficientes, a pesar de los avances de la segunda edición incluyendo capital semilla, como para llamar la atención de los emprendedores más innovadores. Adicionalmente, puede que la estrategia de comunicación no sea lo suficientemente agresiva como para atraer esos emprendedores.

Si se quiere que los emprendimientos que participen en el Programa Impulsa sean cada vez más innovadores y que tengan mayor impacto en las áreas, en las siguientes ediciones el Programa debería incluir en su campaña de comunicación una estrategia más proactiva para la búsqueda de emprendedores, hacer más énfasis en el criterio de innovación durante la selección de emprendedores, o incluir un módulo o actividad específica sobre innovación dentro de la metodología de acompañamiento.

El Rol de las Áreas Protegidas

Las dos ediciones del Programa Impulsa han estado enfocadas en emprendimientos que se puedan desarrollar en áreas protegidas o que puedan beneficiarlas de alguna manera. En la edición 2016 se decidió que las Áreas Protegidas debían manifestar su compromiso e interés en que hubiera emprendedores que desarrollaran empresas en sus áreas y se les instó a que

participaran en la validación de la factibilidad de los emprendimientos. Este proceso ha sido un proceso largo y en ocasiones frustrante por varias razones. En primer lugar, es difícil contactar a algunos de los administradores de las áreas protegidas y que éstos se comprometan a participar en el Programa puesto que sienten que se están comprometiendo a algo que les va quitar tiempo y recursos, cuando no es necesariamente así. Adicionalmente, en algunos casos las áreas están administradas por instituciones en las que es difícil o muy burocrático el proceso de toma de decisiones.

El propósito de que las áreas protegidas estén involucradas es facilitar a los emprendedores el acceso a las áreas y sus administradores y fomentar las alianzas público-privadas, sin embargo, las áreas no han mostrado un interés genuino en ser parte del proceso debido a las barreras indicadas anteriormente y se recomienda que en próximas ediciones se revise el rol que se desea de las áreas protegidas y el proceso que se va a llevar a cabo con ellas. Realizar la validación es un paso imprescindible para asegurar que el desarrollo de los emprendimientos es técnica y legalmente viable. Sin embargo, a pesar de que el hecho de que los administradores de las áreas protegidas no se involucren en el proceso de desarrollo del emprendimiento no impide dicho desarrollo. Dado que el involucramiento del administrador del área puede resultar muy positivo para la evolución del emprendimiento, se recomienda que durante la fase de validación se identifique a aquellos administradores que muestren interés en el proceso, y que derivado de esto, durante el Programa se busque estrechar las relaciones comerciales entre emprendedor y administrador de área. En los casos en los que no se identifique dicho interés, se recomienda destinar los esfuerzos y recursos a los emprendedores. Cabe aclarar que en ningún caso se recomienda apoyar emprendimientos que no hayan sido validados por los administradores de las áreas o que la validación de como resultado que el administradores no apoya el desarrollo del emprendimiento.

Capital Semilla y otros "premios"

Definitivamente el hecho de que la segunda edición haya tenido asociado un capital semilla para emprendedores ha servido para atraer mejores perfiles y para ayudar a los emprendedores en su camino al crecimiento.

En las siguientes ediciones se recomienda que se continúe ofreciendo capital semilla y que en la medida de lo posible se aumente la bolsa de capital.

Se recomienda que el capital semilla se defina durante la fase de preliminar, de forma que este se pueda anunciar en las campañas de comunicación y sirva de estímulo y gancho para los emprendedores, despertando su interés en participar en el Programa.

Aliados y socios

Parte del éxito de la segunda edición del Programa Impulsa ha sido el apoyo de los aliados y socios del Programa. Los socios principales de Impulsa han sido el INGUAT, el Ministerio de Economía y la Cámara de Turismo de Guatemala, quienes se han involucrado desde el inicio en la campaña de comunicación, durante el Programa como jueces y proveyendo a los emprendedores de beneficios como acceso a cursos de formación, membresías a la Cámara o acceso directo a otros procesos de consecución de capital semilla.

Es importante que al inicio del Programa se definan las necesidades de creación de alianzas y que se establezca un plan de beneficios para los aliados como, por ejemplo, posicionamiento de marca o posibilidad de involucrarse en el Programa como juez, mentor o cualquier otra modalidad. Además, de los beneficios también es importante definir antes del lanzamiento del Programa responsabilidades de los aliados y socios así como fechas y personas encargadas dentro de las instituciones de darle seguimiento a las actividades conjuntas.

6.2 Sobre la Fase de Identificación y Selección Campaña de comunicación

La campaña de comunicación del Programa Impulsa en la edición 2016 ha usado múltiples medios y formas, y ha resultado ser efectiva. Esto ha sido en parte debido a una inversión en la producción de la campaña, por ejemplo, se realizó un video sobre el Programa que sirvió de promocional y se pagaron campañas y publicidad en redes sociales. Además contribuyó que hubiera aliados fuertes del Programa como el INGUAT, la Cámara de Turismo y el Ministerio de

Economía que se involucraron desde el inicio en la difusión del Programa. Por lo general la inversión en comunicación es costosa y se necesita de un presupuesto específico para ello. Además, sería interesante evaluar que el Programa tuviera sus propias redes sociales en el caso de que haya suficiente contenido para publicar y que los emprendedores interesados puedan encontrar toda la información en un mismo lugar.

Otro aprendizaje de esta edición es que la comunicación del Programa se concentra en el inicio del mismo para contribuir a la identificación de emprendedores pero no existe una campaña estructurada que sirva para documentar los resultados del Programa y comunicarlos al final. En las siguientes ediciones se debería tener en cuenta esto y presupuestar la campaña desde el inicio.

Formulario de inscripción

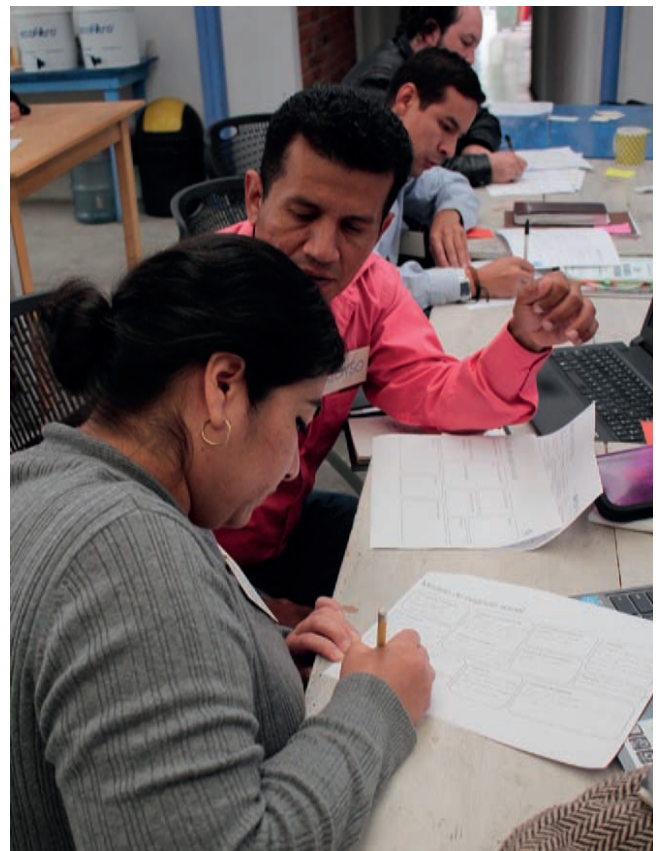
Una lección aprendida del proceso de Impulsa y en general de otros procesos de selección de emprendedores que Alterna ha realizado es que los emprendedores tienen dificultad para explicar de manera clara y concisa algunos aspectos de su modelo de negocio. Por esta razón es que el diseño del Programa incluye los mini talleres para conocer mejor algunos aspectos clave de los modelos. Sin embargo, si el número de aplicaciones en ediciones siguientes crece, quizás el formulario de inscripción deberá servir como primer filtro de selección y explicar claramente a los emprendedores lo que se espera de las respuestas con algún ejemplo ilustrativo.

Criterios de selección

En esta edición los criterios de selección han sido iguales para todos los emprendedores independientemente de la etapa en la que se encontrara su emprendimiento, es decir, se ha evaluado bajo los mismos criterios a los emprendedores que estaban en etapa idea y aquellos que estaban en marcha. Esto ha dificultado en ocasiones la toma de decisión por parte del jurado puesto que no es lo mismo evaluar una idea que un emprendimiento en marcha. Es por eso, que en siguientes ediciones quizás se deban usar criterios diferentes para los emprendedores según la etapa en la que se encuentren.

Niveles y perfiles de los emprendedores

Como es obvio en una convocatoria abierta se reciben perfiles de emprendedores de diferentes niveles y en etapas distintas. Se considera que la interacción entre emprendedores en diferentes etapas produce beneficios puesto que la experiencia de los emprendedores se enriquece al interactuar los unos con los otros. Sin embargo, esta mezcla de niveles y perfiles presenta retos para la ejecución del Programa como, por ejemplo y como se indicó antes, la forma de evaluar a los emprendedores. Además, también requiere que las metodologías de acompañamiento sean flexibles y adaptables a los perfiles, para evitar de esta forma que algunos emprendedores reciban información demasiado avanzada para su nivel de conocimiento y que no sean capaces de asimilar o comprender las explicaciones, o que, en el otro extremo, que los talleres otorguen información muy básica que frustre y no sea útil para emprendedores más avanzados. Se recomienda realizar un análisis profundo del nivel de los emprendedores y en consecuencia definir las dinámicas a ser utilizadas durante el acompañamiento.



Taller de Pre-selección en Quetzaltenango

6.3 Sobre la Fase de Acompañamiento a emprendedores

Retiro de emprendedores y adaptación continua
Como muestran las encuestas de satisfacción del retiro y la experiencia que se vivió durante la segunda edición del Programa, el contenido del retiro es demasiado amplio para asimilarlo en tres días, principalmente porque los emprendedores tienen ritmos de aprendizaje diferentes. Es por eso que para siguientes ediciones se deberá revisar el contenido del retiro y quizás hacer dos retiros espaciados en el tiempo para darle a los emprendedores el tiempo suficiente para trabajar en su modelo y asimilar los conceptos que sean nuevos para ellos. En cualquier caso, la metodología del retiro se debe revisar siempre en base al nivel y perfil de los emprendedores que se seleccionen.

Mentores

Los mentores son una pieza clave del proceso de acompañamiento puesto que son expertos en sus áreas que pueden enriquecer la experiencia y el proceso de validación de los modelos de negocio de manera exponencial. Sin embargo, la búsqueda de mentores es compleja puesto que dependiendo del perfil de los emprendedores se requerirá una experiencia determinada, es por eso que es importante que exista tiempo suficiente entre la selección de emprendedores y el inicio del proceso de acompañamiento para que se pueda realizar una búsqueda de mentores aterrizada a las necesidades de los emprendedores.

6.4 Sobre la Fase de Vinculación

Búsqueda de Capital Semilla

Los esfuerzos en la búsqueda de Capital Semilla no tuvieron los resultados esperados puesto que no hubo ninguna organización que se sumara como patrocinador del capital. Son varias las razones que han hecho que no se hayan logrado los resultados esperados. En primer lugar, aunque se considera que el sector privado tiene el potencial y la responsabilidad de contribuir al desarrollo del sector turístico en Guatemala, la mayoría de las empresas enfocan sus áreas de

responsabilidad social en realizar donaciones meramente filantrópicas para poblaciones vulnerables y no ven el emprendimiento como una prioridad. Adicionalmente, las organizaciones que gestionan fondos grandes o que son parte del gobierno tienen muchas restricciones en el uso del dinero por lo que no pueden dar capital semilla a los emprendedores. Otros inversores, como fondos o bancos, buscan invertir en instrumentos que les den rentabilidad y no están dispuestos a donar capital semilla.

Para siguientes ediciones se deberían implementar las siguientes recomendaciones para que se mejoren los resultados en la búsqueda de capital semilla:

- Generar un plan de patrocinio más elaborado con beneficios claros para los patrocinadores que incluya ejemplos de cómo empresas privadas están desarrollando programas específicos de apoyo al emprendimiento.
- Incluir otras formas de inversión que puedan generar rentabilidad y no sólo enfocarse en la búsqueda de capital semilla.
- Incluir a los socios estratégicos y sus contactos en la búsqueda de capital semilla.

Lista de deseos de los emprendedores

Que los emprendedores tuvieran la oportunidad de expresar en varias ocasiones del Programa las necesidades que tenían y las personas u organizaciones que querían conocer hizo que el evento de vinculación fuera muy relevante para ellos. Sin embargo, en ocasiones los deseos eran muy poco concretos o poco enfocados, es por eso que se recomienda que durante el diagnóstico de necesidades se guíe a los emprendedores a identificar de manera concreta sus necesidades y sean capaces de argumentarlas.



© Iván Castro

**PROGRAMA
IMPULSA** 

**VII RECOMENDACIONES
PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

7. Recomendaciones para la implementación

Esta sección detalla de manera más profunda algunos aspectos de la implementación que son claves y se han ido destacando a lo largo del documento de manera resumida.

7.1 Recomendaciones para la identificación y la selección

Recomendación 1: Comunicación dirigida a emprendedores pre-identificados

Se recomienda que de manera preliminar antes del lanzamiento oficial del Programa Impulsa se realice una identificación de emprendedores potenciales que cumplen con el perfil del programa para realizar una campaña de comunicación dirigida a ellos a través de mail directo o llamadas telefónicas.

Esta identificación previa permitirá dirigir mucho mejor los esfuerzos de comunicación y asegurará la calidad de los emprendimientos que entren a formar parte del Programa. Además, si se realizaran llamadas telefónicas para invitar a estos emprendedores a participar durante la conversación se puede comenzar a identificar las necesidades de los mismos y dirigir los esfuerzos del Programa a cubrir esas necesidades.

Recomendación 2: Convocatoria de prensa

En general para los eventos del Programa que convoquen prensa como los eventos de lanzamiento o el evento de clausura se recomiendan que sean las instituciones que convoquen como por ejemplo el INGUAT o el CONAP, además para asegurar que la prensa llegue se recomienda que haya autoridades en los eventos y que se informe a la prensa previamente.

Adicionalmente, antes de la convocatoria se debe enviar una invitación sin comunicado de prensa, solo con el objetivo de la convocatoria, el lugar, la agenda y las autoridades confirmadas. En los eventos con prensa se tiene que redactar un comunicado de prensa y se recomienda que se envíe ese comunicado a todas las instituciones participantes para que puedan aprobarlo, y que tras el evento se envíe a todos los medios, hayan asistido o no.

Recomendación 3: Campaña en el interior del país

El medio de comunicación más eficiente en el interior del país es la radio, por lo que se recomienda que antes incluso de los eventos de lanzamiento en el interior se realicen entrevistas en radios locales para informar sobre el Programa y sobre el propio evento de lanzamiento.

Recomendación 4: Taller como preselección

Los talleres, tal y como está diseñado el Programa actualmente, sirven como método de preselección puesto que son una forma de conocer mejor a los emprendedores. Es por eso que debe haber suficientes facilitadores para poder hablar personalmente con todos los emprendedores y resolver las dudas que pueden quedar tras leer los formularios. Este proceso también se puede hacer a través de entrevistas personales, pero hay que tener en cuenta el tiempo de las entrevistas. Es necesario que cada facilitador tenga claros cuales son los criterios o los aspectos que los emprendedores deben de responder correctamente antes de los talleres.

Recomendación 5: Material audiovisual durante el concurso

Se recomienda que se defina antes del concurso si está permitido o no el uso de material audiovisual para las presentaciones y el tipo o longitud del material. En el caso de que se permita, como ha sido el caso en esta ocasión, se debería tener con antelación suficiente para que el concurso fluya rápido y se eviten los problemas a la hora de cargar las presentaciones.

Recomendación 6: Especial atención en el tiempo

Se debe prestar especial atención en el tiempo que cada emprendedor tiene para presentar y responder a las preguntas del jurado para que el proceso sea transparente e igual para todos los participantes. Normalmente los emprendedores se ponen nerviosos cuando tienen que presentar sus ideas y no suelen sintetizar lo importante, por eso, también se recomienda que en las preguntas el jurado se enfoque en aquellas cosas que consideran importantes evaluar pero que no fueron dichas durante la presentación, formulando preguntas concretas que no den pie a una nueva explicación general del emprendimiento.

Recomendación 7: Lista de espera

Siempre se da el caso de que alguno de los emprendedores seleccionados no pueda participar finalmente en el resto del Programa es por eso que se recomienda que se seleccionen al menos 5 emprendedores y se defina el orden en el que entrarían a formar parte del proceso si finalmente alguno de los 20 seleccionados no pudiera participar. Además, se recomienda que se defina de antemano cuales son los momentos en los que los emprendedores en la lista pueden incorporarse al Programa. Por ejemplo, si tiene que ser necesariamente antes del retiro o si existe alguna posibilidad de que se incorporen después.

7.2 Recomendaciones para la fase de acompañamiento

Recomendación 8: Nombramiento y continuidad de la misma persona por emprendimiento

Para que el proceso de acompañamiento surta efecto y no se pierda la información durante el proceso de transmisión de unos a otros, se recomienda que siempre sea una misma persona, es decir, la persona fundadora o a cargo de la toma de decisiones la que participe durante todo el proceso de acompañamiento. A menudo, la misma estructura de los emprendimientos, sobre todo en el caso de cooperativas o asociaciones, hace muy difícil que la toma de decisiones recaiga en una sola persona, por lo que se recomienda que se tengan procesos claros para evaluar individualmente cada uno de los casos.

Adicionalmente, también se deberán generar reglas o procedimientos para los casos en los que un emprendedor sin previo aviso decida enviar a otra persona a las sesiones de acompañamiento.

Durante la primera edición del Programa el cambio continuo de personas involucradas tuvo repercusiones negativas en el grado de avance que se consiguió durante el proceso de acompañamiento. En la segunda edición, aunque en menor medida también hubo algunos casos en los que no fue siempre la misma persona la que asistió a las sesiones y los eventos y de igual forma tuvo repercusiones en el grado de avance de estos emprendimientos.

Recomendación 9: Guion para las sesiones individuales y plan de acción

El objetivo de las sesiones individuales es que los emprendedores puedan resolver todas las dudas que tengan sobre el contenido del retiro y que el equipo de asesores y mentores pueda continuar retando los modelos de negocio para que logren avanzar en sus objetivos y metas. Para ello se recomienda que se haga un guion claro con logros específicos que se quieren conseguir y que la sesión sirva para evaluar el grado de consecución de esos logros y para trazar un plan de acción para conseguirlos.

7.3 Recomendaciones para la Fase de Vinculación

Recomendación 10: Dossier de emprendedores y listado de asistentes

Es importante que antes de la rueda de negocios los asistentes puedan conocer los emprendimientos que estará presentes, puesto que así podrán dirigir de manera mucho más enfocada sus reuniones. De manera complementaria se recomienda que los emprendedores también conozcan los asistentes al evento para que puedan preparar adecuadamente las presentaciones y los materiales y puedan manifestar el interés de reunirse con personas concretas durante la rueda.



Presentación de pitch de los emprendimientos en el taller de pre-selección en Quetzaltenango



© Iván Castro

PROGRAMA
IMPULSA 

VIII RESULTADOS A CORTO PLAZO

8. Resultados a corto plazo

El objetivo del Programa Impulsa es promover la conservación, aunque tiene otros beneficios asociados, especialmente en cuanto al desarrollo económico. Medir el grado de mejora o deterioro de la conservación de un área protegida requiere metodologías complejas sistematizadas a lo largo del tiempo, de forma que brinden datos comparables como por ejemplo el estado de la biodiversidad de un área determinada. Dada la complejidad de dicho monitoreo y la necesidad de fuentes importantes de recursos, el éxito del Programa se mide en relación al grado de desarrollo de los emprendedores, que es algo más tangible y de donde se pueden sacar conclusiones a corto plazo. Sin embargo, esto no impide que se deba tener en cuenta en todo momento el objetivo último del Programa, para que de esta forma el diseño del mismo y todas sus fases contribuyan a su consecución.

A pesar de que el impacto y los resultados del Programa Impulsa serán tangibles durante el 2017 y años posteriores, esta sección resalta algunos logros conseguidos en el corto plazo, así como algunos datos relevantes sobre el Programa. Parte de los resultados que se exponen a continuación han sido obtenidos a través de una encuesta realizada a los emprendedores aproximadamente dos meses después de haber concluido el Programa.

Durante la segunda edición del Programa Impulsa se recibieron 111 candidaturas, lo que representó un crecimiento respecto a las 65 candidaturas que se presentaron en la primera edición, este dato es en parte consecuencia de la ampliación de las áreas protegidas participantes, pero también denota un aumento del interés general en el Programa, su potencial de crecimiento y la necesidad de acceso a acompañamiento de calidad y a recursos que tienen los emprendedores en el sector de ecoturismo.

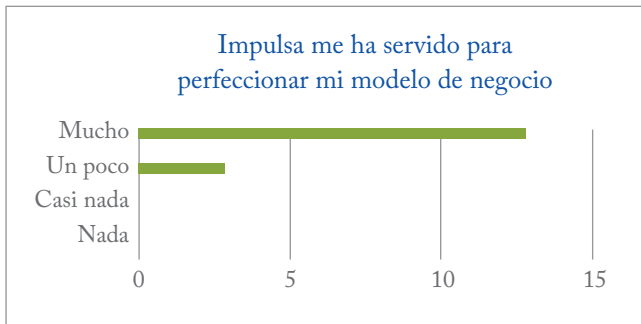
Impulsa, en su segunda edición, ha apoyado a 20 emprendedores a fortalecer sus modelos de negocio y le ha dado retroalimentación individualizada a todos aquellos que participaron en los mini talleres, además de facilitar la consecución de capital semilla a 5 emprendedores:

- Alex Bevan del emprendimiento Chula Tours recibió Q. 20,000 (USD 2,660) directos del Programa Impulsa.
- Marvin Pop del emprendimiento Hostal las Conchas recibió Q. 20,000 (USD 2,660) directos del Programa Impulsa y USD 4,000 a través del Programa Empeude GT del Ministerio de Economía.
- Óscar Campollo del emprendimiento Cicloturismo Onca recibió Q. 10,000 (USD 1,330) directos del Programa Impulsa y USD 4,000 a través del Programa Empeude GT del Ministerio de Economía.
- Richard Rivera del emprendimiento Avemuseo, quien obtuvo USD 4,000 de capital semilla a través del Programa Empeude GT del Ministerio de Economía.
- Pablo Sierra del emprendimiento Tugo, quien obtuvo USD 4,000 de capital semilla a través del Programa Empeude GT del Ministerio de Economía.

Como se ha comentado en diversas ocasiones durante el documento, el Programa Impulsa busca de manera directa acompañar emprendedores para fortalecer sus modelos de negocio y proporcionarles el acceso a los recursos que necesitan para poner en marcha o hacer crecer sus emprendimientos. Es por esto que gracias a los contactos realizados durante el Programa, especialmente durante la rueda de negocios, los emprendedores tienen la posibilidad de establecer negociaciones con socios comerciales. Dichas negociaciones se desarrollan una vez el Programa ha finalizado, pero es importante conocer el nivel de alcance que tuvo el mismo gracias a esta facilitación de contactos y fortalecimiento de modelos de negocio a ser presentados a financistas. Es por esto que transcurridos dos meses tras la clausura del Programa se realizó una encuesta anónima a todos los participantes, arrojando los siguientes resultados:

Fortalecimiento de modelos de negocio

Según la encuesta realizada a los emprendedores, 13 de los participantes (81%) considera que el Programa Impulsa le ha ayudado “mucho” a perfeccionar su modelo de negocio, 3 (19%) indican que el Programa le ha ayudado “un poco” y no hay ningún emprendedor que indique que le ha ayudado “nada” o “casi nada”.

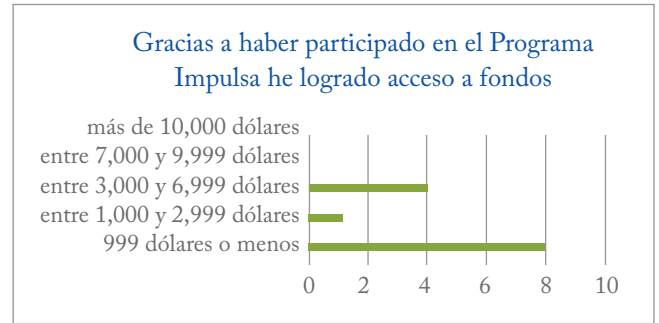


Acceso a fondos

Del total de encuestados que respondieron la pregunta sobre la obtención de fondos (13), 11 (85%) indicaron que gracias al Programa Impulsa han entrado en contacto con posibilidades de financiación. En concreto, 8 (61%) emprendedores lograron acceso a fondos de montos entre 999 dólares o menos, 1 (8%) emprendedor entre 1,000 y 2,999 dólares y 4 (31%) emprendedores han logrado acceso a fondos de entre 3,000 y 6,999 dólares.

Por último, 12 (92%) emprendedores de los 13 que respondieron a esta pregunta indican que gracias al Programa han logrado establecer contacto con socios potenciales, 2 (15%) de ellos ya tienen tratos cerrados y 10 (77%) están aún en negociación. Sólo 1 (8%) emprendedor indica que no realizó ningún contacto con socios potenciales.

En general, en base a las respuestas de los emprendedores, se puede afirmar que el Programa Impulsa ha logrado sus objetivos específicos y que los emprendedores han visto el valor que un Programa de estas características les puede aportar.



Comentarios de los emprendedores en la encuesta:

“Este programa fue de mucho beneficio ya que nos permitió conocer a otras organizaciones que nos han apoyado para capacitarnos y mejorar nuestro plan de negocio, felicitaciones muy buen programa, que siga por favor”.

.....

*“Los contactos desarrollados valen oro!”
 “Gracias al Programa Impulsa y Grupo Alterna he logrado conceptualizar de Modelo de Negocio Canvas del AviMuseo de Arte de Atitlán como un ‘lean startup’ para validar mesuradamente mi emprendimiento. Gracias por la ayuda y el altísimo nivel profesional que hemos recibido de Ustedes”.*

.....

“Impulsa es el mejor programa que he conocido para emprendedores. Gracias a ellos pude mejorar y dar a conocer mi modelo de negocio”.



© Astrid López

PROGRAMA
IMPULSA 

IX CONCLUSIONES

9. Conclusiones

El Programa Impulsa tiene por meta promover la conservación de las áreas protegidas a través del fortalecimiento a modelos de negocio de turismo sostenible que generen impactos positivos en dichas áreas, especialmente generación de ingresos económicos que puedan ser destinados a la gestión de las áreas.

Tras una primera prueba piloto llevada a cabo en el año 2015 y focalizada en áreas protegidas del altiplano occidental, en su edición 2016 el Programa se escaló a nivel nacional, permitiendo así la participación de emprendimientos y áreas protegidas provenientes de cualquier parte del país.

A pesar de que en su origen es una iniciativa del Consejo Nacional de Áreas Protegidas, motivada gracias al apoyo del proyecto "Promoviendo el Ecoturismo para Fortalecer la Sostenibilidad Financiera del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas", implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo con fondos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés), es de especial relevancia la incorporación durante la edición 2016 de importantes socios estratégicos, como son el Instituto Guatemalteco de Turismo, el Ministerio de Economía y la Cámara de Turismo. Especial relevancia tiene esta alianza público-privada, que permitió ajustar el Programa a las necesidades del sector que se buscaba dinamizar.

Igualmente destacable es el hecho de que al momento de redactar el presente informe ya se haya formalizado la firma de un convenio de colaboración específico entre el Instituto Guatemalteco de Turismo y el Consejo Nacional de Áreas Protegidas para la ubicación de fondos presupuestarios destinados a la implementación del Programa durante los próximos 3 años. Esto asegura la sostenibilidad del Programa Impulsa y pone de manifiesto la importancia de establecer alianzas estratégicas.

A pesar de que la medición de la meta de conservación requiere metodologías complejas y tiempo amplio de recogida de datos comparativos para su correcta valoración, los resultados obtenidos a través de encuestas a los participantes demuestran que el Programa Impulsa logró los objetivos de fortalecimiento de



Taller en Ciudad de Guatemala

modelos de negocio con potencial de generación de impacto positivo y de facilitar el acceso a recursos financieros y socios comerciales. Gracias a este logro se impulsará que los emprendimientos apoyados se pongan en marcha o hagan efectivo su potencial de crecimiento, repercutiendo de forma significativa a la consecución de la meta final del Programa.

A su vez, es destacable el interés que el Programa ha despertado en tan solo dos años de ejecución, habiéndose duplicado el número de candidaturas en el segundo año con respecto al primero.

De manera general, se puede constatar al final de este informe que el Programa Impulsa ha demostrado por segundo año consecutivo que sigue siendo relevante para el ecosistema de emprendimiento y para el sector del ecoturismo en general. El fomento del sector privado a través de apoyo al emprendimiento alienado a objetivos de conservación y desarrollo sostenible constituye un enfoque innovador a la conservación de las áreas protegidas puesto que nunca antes se había desarrollado algo similar en el país.

Teniendo en cuenta el diseño del Programa, el interés mostrado por instituciones y público y los resultados obtenidos hasta la fecha, se puede concluir que Impulsa ha resultado ser un programa exitoso con capacidad de contribuir de manera positiva al desarrollo del turismo sostenible como herramienta de conservación de la biodiversidad existente en las áreas protegidas de Guatemala. Por tal motivo, se considera oportuno que, teniendo en cuenta las recomendaciones y lecciones aprendidas, se destinen los recursos necesarios y se continúe fortaleciendo la coordinación interinstitucional para hacer posible la implementación de ediciones anuales del Programa Impulsa.



© Iván Castro

**PROGRAMA
IMPULSA** 

X ANEXOS

10. Anexos

10.1 Anexo I. Ficha de inscripción de emprendedores

Programa IMPULSA 2016.

¡Bienvenido al Programa Impulsa!

Nos alegra saber que estás interesado en el Programa Impulsa 2016, significa que eres del grupo emprendedores y empresas que van un paso más allá y que le apuestan al ecoturismo como forma de generación de ingresos y conservación.

Para poder ser candidato al Programa IMPULSA 2016, es requisito llenar este formulario de inscripción en su totalidad a más tardar el día 15 de julio de 2016. Recuerda que las ideas o negocios que se presenten deben beneficiar a al menos un área protegida del país.

Te recomendamos que proporciones la información de manera clara, completa y detallada. Toma el tiempo necesario para rellenar el formulario ya que solo las mejores empresas serán seleccionadas.

No hay tiempo límite para rellenar este formulario, pero te podrá llevar entre 20 - 40 minutos. En el formulario consta de tres secciones:

- Datos personales
- Información sobre el emprendimiento o empresa
- Las motivaciones del equipo emprendedor

Si tienes algún problema durante el proceso de postulación o prefieres que te proporcionemos el formulario por otra vía puedes enviarnos un email a programaimpulsa@conap.gob.gt, o llamar al 7791 7706.

Para ser considerado como candidato oficial, debes rellenar todos los campos señalados con asterisco (*) del formulario. Tus datos serán tratados con confidencialidad y no serán brindados a terceras partes sin su previo consentimiento.

Una vez enviado el formulario de inscripción, procederemos a:

- Enviarte la información sobre los Mini Talleres: 1,2,3 Pitch que tendrán lugar entre los días 20 - 29 de Julio.
- Comunicarte durante la segunda semana de Agosto si ha sido seleccionado para participar en

Concurso de Emprendimientos Ecoturísticos 2016.

Gracias por tu interés en el Programa Impulsa 2016.

¡Te deseamos muchos éxitos!

Datos Personales

1. Nombre completo del emprendedor(a) o representante del equipo emprendedor
2. Fecha de Nacimiento:
3. Género:
4. Teléfono:
5. Email:
6. Dirección:
7. Municipio:
8. Departamento:

Información sobre la Iniciativa de Turismo

9. Nombre de tu emprendimiento/empresa

Si aún no tiene un nombre definido para su emprendimiento, invente uno, podrá modificar el nombre más adelante si es seleccionado.

10. Sector de actividad

- Ecoturismo
- Agroturismo
- Turismo Comunitario
- Turismo de Aventura
- Promoción del Turismo
- Restauración y Hotelería
- Tecnologías de la información
- Otro (especifique)

11. ¿Cuál es el Área Protegida principal de influencia de tu emprendimiento/empresa? Por favor indica el NOMBRE del área protegida y el DEPARTAMENTO donde se encuentra (ejemplo: Parque Nacional Laguna del Tigre, Petén).

12. Por favor, ingrese el código del SIGAP del Área Protegidas principal de influencia de su emprendimiento/empresa. (Para conocer el código de la/s área/s puede ingresar en el siguiente link del CONAP).

13. Si tu emprendimiento/empresa planea desarrollar o está desarrollando actividades en más de un área protegida, por favor indica a continuación el nombre y departamento de ellas.

Nombre y departamento del Área Protegida de influencia secundaria

Nombre y departamento del Área Protegida de influencia secundaria

Nombre y departamento del Área Protegida de influencia secundaria

Nombre y departamento del Área Protegida de influencia secundaria

Nombre y departamento del Área Protegida de influencia secundaria

14. Por favor, ingresa el código del SIGAP de áreas protegidas citadas en la pregunta anterior. (Para conocer el código de la/s área/s puedes ingresar en el siguiente link del CONAP).

Código del Área Protegida de influencia secundaria

Código del Área Protegida de influencia secundaria

Código del Área Protegida de influencia secundaria

Código del Área Protegida de influencia secundaria

Código del Área Protegida de influencia secundaria

Código del Área Protegida de influencia secundaria

15. ¿Conoces el área protegida donde planeas poner en marcha o tienes tu emprendimiento/ empresa?

- No la he visitado nunca y no la conozco
- No la he visitado nunca pero he escuchado o leído sobre ella
- La he visitado una vez
- La he visitado de dos a cinco veces
- La he visitado más de cinco veces

16. La etapa del emprendimiento/empresa es:

- Idea
- Primeras ventas
- En punto de equilibrio (ya estoy generando ingresos suficientes para cubrir todos mis costos)

17. Tipología del emprendimiento/empresa:

- Asociación/ONG
- Empresa privada
- Cooperativa
- Otro, por favor indique:

18. Por favor describe en qué consiste tu emprendimiento/empresa (Incluye aquellas cuestiones que consideres relevantes o interesantes de tu iniciativa de forma concisa. Mientras más detalles indiques, más fácil será saber si califica para continuar en el programa).

19. Por favor describe cuales son los principales servicios o productos que ofrece tu emprendimiento/ empresa (Indica los productos/servicios y una breve descripción de cada uno de ellos).

20. Por favor describe quiénes son tus clientes (Especifica si se trata de visitantes locales, nacionales o extranjeros, su rango de edad y todos aquellos aspectos que nos ayuden a entender el perfil. En el caso de estar operando, indica también cuánto tiempo lleva en funcionamiento y el número de clientes atendidos hasta la actualidad).

21. Por favor describe cómo se beneficiarían el/las área/s protegida/s con tu emprendimiento/empresa.

22. Número estimado de visitantes potenciales que su emprendimiento/empresa atraerá al área protegida:

- < 100 visitantes al año
- Entre 100 y 500 visitantes al año
- Entre 500 y 1000 visitantes al año
- Más de 1000 visitantes al año

23. Estimación de la inversión necesaria para el desarrollo del emprendimiento:

- < Q10.000
- Entre Q10.000 y Q20.000
- Entre Q20.000 y Q40.000
- Entre Q40.000 y Q70.000
- Entre Q70.000 y Q100.000
- Q100.000

24. En breves palabras, ¿qué tipo de apoyo esperarías recibir del área protegida?

25. Describe brevemente tu experiencia relacionada al ecoturismo, ya sea que ésta haya sido adquirida a través de tu experiencia como turista, tu trabajo o carrera profesional, o tus estudios académicos:

26. De ser seleccionado/a, estoy comprometido/a a participar en uno de los talleres introductorios organizado por Alterna.

- Si estoy comprometido/a
- No estoy seguro/a
- No estoy comprometido/a

Motivaciones del equipo emprendedor para participar en el programa

27. Describe brevemente quién o quiénes componen el equipo emprendedor o el personal de la empresa (ejemplo: María Martínez, directora de la empresa, licenciada en ecoturismo con más de 5 años de experiencia).

28. Indicar brevemente los motivos por los cuales participa en el programa IMPULSA 2016:

29. Muchas gracias por tu interés y participación. En el transcurso de la segunda semana de agosto te estaremos comunicando si has sido seleccionado para participar en el concurso IMPULSA 2016. Si tienes algún otro comentario puede hacerlo aquí. ¡Te deseamos muchos éxitos!

10.2 Anexo II. Ficha de inscripción de áreas protegidas

Nos complace su interés en el Programa IMPULSA edición 2016, un programa del Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP) y ejecutado por Alterna, el primer centro de innovación social y emprendimiento en Centroamérica, cuyo objetivo es fortalecer a emprendedores y empresas de ecoturismo en Áreas Protegidas de Guatemala. Si está interesado en que su Área Protegida participe en el Programa Impulsa y quiere apoyar a que los emprendedores y empresas de ecoturismo implementen sus ideas y negocios en su área y conseguir, así, atraer a más visitantes y mejorar su sostenibilidad financiera, rellene este formulario antes del 15 de Julio de 2016. Todas las áreas protegidas declaradas dentro del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP) pueden participar en el Programa Impulsa 2016, sean éstas de propiedad y/o administración estatal, privada, comunitaria, o cualquier combinación de las anteriores. El tiempo estimado para rellenar el formulario es de 20 - 30 minutos.

En el formulario consta de dos secciones:

- Datos de contacto para el Programa Impulsa
- Información sobre el área protegida

Si tiene algún problema durante la inscripción o prefiere que le proporcionemos el formulario por otra vía puede enviarnos un correo electrónico a programaimpulsa@conap.gob.gt, o llamar al 7791 7706.

Por favor rellene todos los campos señalados con asterisco (*) del formulario. Sus datos serán tratados con confidencialidad y no serán brindados a terceras partes sin su previo consentimiento. ¡Muchas gracias por participar al Programa Impulsa 2016!

¡Bienvenido al Programa Impulsa!

Programa IMPULSA 2016. Inscripción Áreas Protegidas Programa IMPULSA 2016. Inscripción Áreas Protegidas Datos Personales

1. Nombre de la persona o entidad responsable del Área Protegida
2. Nombre de la persona de contacto para el Programa Impulsa 2016
3. Cargo de la persona de contacto para el Programa Impulsa 2016
4. Teléfono
5. Celular
6. Correo electrónico
7. Dirección
8. Municipio
9. Departamento
10. Nombre del área protegida
11. ¿En qué departamento se encuentra el área protegida?

- Petén
- Huehuetenango
- Quiché
- Alta Verapaz
- Izabal
- San Marcos
- Quetzaltenango
- Totonicapán

- Sololá
- Chimaltenango
- Sacatepéquez
- Guatemala
- Baja Verapaz
- El Progreso
- Jalapa
- Zacapa

- Chiquimula
- Retalhuleu
- Suchitepéquez
- Escuintla
- Santa Rosa
- Jutiapa

12. En el espacio a continuación escriba por favor el código SIGAP del área protegida (el código SIGAP se puede encontrar en el listado de áreas protegidas del CONAP).

13. ¿El área protegida forma parte del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP)?

- Sí
- No

14. Tipo de propiedad y/o administración del área protegida Estatal Privada De propiedad/administración comunitaria Otro (especifique).

15. ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones dentro del área protegida? Comité Consejo Alcalde municipal Yo soy el responsable Otro (especifique).

16. Categoría de manejo:

- Área de Protección Especial
- Área de Uso Múltiple
- Biotopo Protegido
- Monumento Cultural Monumento Natural
- Parque Nacional Parque Recreativo Natural Municipal
- Parque Regional Municipal
- Parque Regional y Área Natural Recreativa
- Refugio de Vida Silvestre
- Reserva Biológica
- Reserva de Biosfera
- Reserva Forestal
- Reserva Forestal Municipal
- Reserva Forestal Protectora de Manantiales
- Reserva Natural Privada
- Reserva Protectora de Manantiales
- Reserva de Uso Múltiple Zona de Veda Definitiva

17. ¿El área protegida cuenta con un Plan Maestro finalizado?

- Sí, cuenta con un Plan Maestro ya en implementación
- No, el Plan Maestro del área protegida está en proceso de elaboración
- No, el área protegida no cuenta aún con un Plan Maestro

Comentarios:

18. ¿Cuenta el área protegida con un plan de manejo de visitantes?

- Sí
- No

19. De manera breve, describa el inventario de atractivos turísticos y recursos del área. (Use este espacio para describir de manera general los atractivos turísticos que tiene el área, por ejemplo: catarata, laguna, cueva, senderos para avistamiento de aves, etc).

20. ¿Cuenta el área protegida con un plan de monitoreo de impactos?

- Sí
- No

21. ¿Qué infraestructura turística existe actualmente en el área? (por ejemplo: hostel, cabañas, senderos, área de camping, etc).

22. Número estimado de visitantes que el área protegida recibe anualmente

- Menos de 100 visitantes al año
- Entre 100 y 500 visitantes al año
- Entre 500 y 1000 visitantes al año
- Más de 1000 visitantes al año

23. ¿Cobran algún tipo de tarifa a los visitantes del Área Protegida?

- Sí
- No

24. Si su respuesta es "sí", por favor, indique las tarifas que tienen para los visitantes

25. ¿Existe actualmente algún proyecto de inversión con el objetivo de atraer más visitantes al área protegida? *

- Sí
- No

26. Si su respuesta es "sí" describa brevemente el proyecto:

27. En el caso de que haya emprendedores o empresas interesadas en desarrollar un negocio en su Área Protegida o en los alrededores de ella, estoy/estamos comprometido/s (a/s) a trabajar en conjunto con uno(a) o varios(as) emprendedores(as) o MIPYMES. *

- Si estoy comprometido/a
- No estoy seguro/a
- No estoy comprometido/a

28. ¿Tiene algún comentario adicional o pregunta?

10.3 Anexo III. Boleta de calificación Concurso de Turismo Sostenible

Programa Impulsa 2016. Concurso 19.8.2016 Evaluación

Emprendedor: _____ Empresa: _____

Descripción: _____

1) Concordancia del emprendimiento/ empresa con los criterios de turismo sostenible

1 2 3 4 5

2) Coherencia general del modelo de negocio y potencial de viabilidad del emprendimiento/ empresa

1 2 3 4 5

3) Grado de conocimiento del área protegida

1 2 3 4 5

4) Relevancia para el área protegida y impacto social y/o medioambiental

1 2 3 4 5

5) Propuesta de valor (la necesidad, características, ventajas y factores de diferenciación)

1 2 3 4 5

6) Potencial de crecimiento, dimensión y oportunidad de mercado, escalabilidad, identificación y caracterización del cliente y/o usuario, estrategia comercial.

1 2 3 4 5

7) Trayectoria del emprendimiento/empresa (etapa de idea/empresa en marcha)

1 2 3 4 5

8) Equipo emprendedor

1 2 3 4 5

9) Innovación: grado de innovación y diferenciación que existe en el modelo de negocio

1 2 3 4 5

Comentarios adicionales:

10.4 Anexo IV. Resultados Encuesta de Satisfacción Retiro Impulsa

Pregunta 1. Valoración general del retiro



Pregunta 2. Por favor, evalúa los siguientes aspectos del retiro

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
He podido ampliar mi red de contactos, estableciendo nuevas relaciones con emprendedores.	0	0	0	6	9
La participación de los mentores/expertos ha sido valiosa para el desarrollo de mi negocio.	0	0	0	4	11
Estoy satisfecho/a con el servicio brindado por el equipo de Alterna durante el retiro.	0	0	0	2	13
El equipo de cultivación de Alterna ha estado comprometido e involucrado durante el proceso.	0	0	0	1	14
El equipo del Alterna está cualificado para impartir el taller.	0	0	0	3	12
He recibido atención individualizada y de calidad durante el retiro.	0	0	0	3	12
La cultivación me ha ayudado a identificar habilidades que necesito desarrollar como emprendedor/a.	0	0	0	4	11
Las herramientas y las dinámicas utilizadas durante el retiro me han ayudado comprender mejor mi negocio (flujo de procesos, toma de decisiones, fortalezas, debilidades...).	0	0	0	4	11
Las herramientas han sido de fácil comprensión y aplicación durante el taller.	0	0	2	6	7
Voy a poder utilizar estas herramientas para el desarrollo futuro de mi negocio.	0	0	0	6	9

Pregunta 3. Ordena, por importancia y relevancia para tu negocio, los módulos trabajados durante el retiro, donde 1 es el más relevante y 6 el menos relevante

	1	2	3	4	5	6	Media
Misión, visión y mercado	2	3	2	2	0	6	3.87
Diferenciación y propuesta de valor	4	2	3	5	1	0	2.80
Cadena de valor	0	1	2	3	7	2	4.47
Cadena de impacto	2	3	0	2	3	5	4.07
Marketing Mix (precio, comunicación y distribución)	0	2	5	3	3	2	3.87
Proyecciones financieras	7	4	3	0	1	0	1.93

Por orden de valoración el orden de la importancia de los módulos según las encuestas es:

- Proyecciones financieras
- Diferenciación y propuesta de valor
- Misión, visión y mercado // Marketing Mix
- Cadena de impacto
- Cadena de valor

Pregunta 4. Por favor, evalúa los siguientes aspectos de la logística del retiro

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El espacio estaba bien acondicionado para la actividad	0	0	1	7	7
Se han proporcionado los materiales necesarios para el buen desarrollo del taller	0	0	0	7	8
La duración del taller ha sido adecuada	0	1	2	7	5
Los servicios disponibles en el hotel han sido adecuados (comidas, wifi, atención...)	0	0	2	6	7

Pregunta 5. ¿Qué es lo que más te ha gustado del retiro?

La dedicación y preparación del equipo, la atención personalizada.
Compartir experiencias con otros emprendedores.
Atención individualizada.
Conocer cada emprendimiento y experiencia de cada participante, hacer contactos para una alianza en el futuro.
Los compañeros y compartir experiencias con gente similar pero también con gente con proyectos muy diferentes.
Las herramientas y conocimientos van a ser muy útiles para poder formular una bonita propuesta.
Los diálogos y la retroalimentación.

Metodología de la implementación de los tres días de trabajo y la visita de campo.

El apoyo para enfocar de mejor manera mis métricas que ayudo a mis proyecciones a largo plazo.

Me gusto el poder tener a los mentores en las diferentes áreas, apoyando en los proyectos de forma particular ya que esto ofreció la oportunidad de ver de forma directa los aspectos que hacían falta o que se estaban realizando de una forma inadecuada.

El aprendizaje. La creación de alianzas. las mejoras a mi emprendimiento y desarrollo.

La actitud de cooperación, nunca hubo ambiente tenso porque "eres mi rival".

El apoyo profesional y esmerado de los mentores del Grupo Alterna. Esto ha hecho toda la diferencia en mi enfoque. contacto otros participantes.

Aprender de expertos y recibir atención personalizada a cada uno de los proyectos. Conocer y realizar alianzas con el resto de finalistas. El apoyo de cada uno del personal de Alterna para mejorar y afinar la viabilidad de cada proyecto.

Las dinámicas de enseñanza

Pregunta 6. ¿Qué es lo que menos te ha gustado del retiro?

El tiempo de duración, debería durar un día más por lo menos, para poder abarcar todo el contenido.

Que solo fueron 4 días, tal vez visitar un emprendimiento modelo que este aplicando estrategias.

Presentación de conceptos: demasiado en poco tiempo, a veces poco claro y confundiendo

Se han quedado muchas cosas en el tintero. Quizás explicar un poco algunos de los pasos ni que finalmente no se trabajen. También hacer una explicación un poco más larga de las herramientas para que parte de las dudas se resuelvan antes de empezar los ejercicios.

No poder compartir con todos

En principio avanzamos rápido y no logre concluir algunos ejercicios, ahora llevo la tarea de concluir los ejercicios con el equipo involucrado en el proyecto.

No me parece que la información sobre cada una de las etapas que se realizan no sean claras y específicas, realmente el retiro no fue lo que esperaba y considero que a la vez cada tema visto, es muy rápido para realizarlo. Lo que cambiaría es la información que se ofrece, sea más clara. En cuanto al retiro considero que los temas se deben de dar más tiempo y se debe de cambiar la metodología de las clases.

El nivel del inicio del taller, podía empezar de un nivel mayor y así llegar más alto.

Lo alargaría un poco para aprovechar mejor las herramientas.

Todo fue organizado de manera excelente y con categoría.

la presentación del instructor debe coincidir con la que nosotros tenemos de otra forma distrae y confunde

Debería ser un poco más tiempo, es un poco difícil mantener el ritmo de trabajo con un grupo tan variado

Pregunta 7. Tienes algún comentario adicional

Felicito a todos y cada uno de los miembros del equipo Alterna, en lo personal es una experiencia enriquecedora en muchos aspectos. Espero verlos nuevamente. GRACIAS TOTALES.

Agradecimientos a todo el equipo de Alterna, por haber confiado en nosotros, y el retiro fue de mucha ayuda para mejorar la propuesta.

Valiosa iniciativa, personal y participantes capaces y simpáticos en entorno agradable. Gracias!.

Excelente equipo Alterna buen dominio del tema.

He sido toda una experiencia con cosas muy buenas y bonitas. He aprendido muchísimo.

Altamente emocionado de seguir emprendiendo.

Agradecida por la oportunidad de participar en este taller, aprendí diferentes herramientas que pueden ayudar a mejorar nuestro proyecto.

Sigan haciendo estos talleres.

El retiro no era lo que esperaba, sin embargo ayudo a desarrollar aspectos que todavía no había realizado por falta de tiempo y aproveche al máximo las herramientas, los conocimientos de los mentores y las alianzas que se lograron a través de la reunión. Gracias por la oportunidad y por ayudarnos a desarrollar de forma más amplia el proyecto. Evaluar el nivel de conocimientos de los participantes, para obviar ciertos temas que quitan tiempo a cosas más importantes pero que necesitaban como base sin saber que ya eran de conocimiento de la mayoría.

¡Gracias! ;)

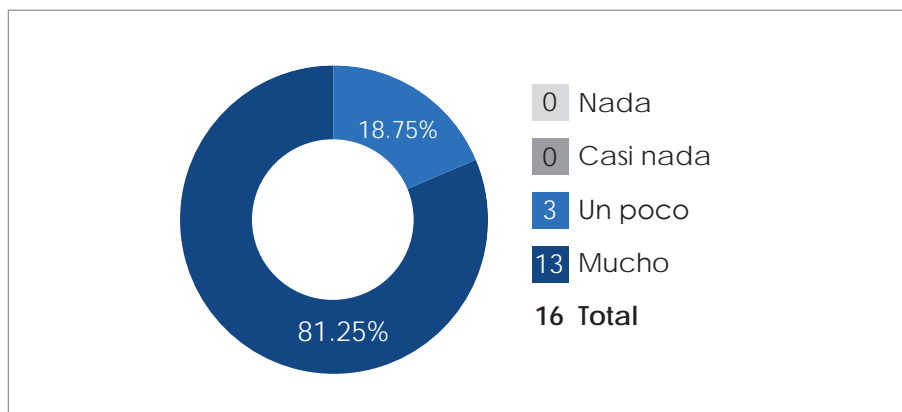
Muchas gracias CONAP, PNUD, Gef, Inguat, Camtur, Agexport, y sobre todo al dinámico y Grupo Alterna, por permitir desarrollar el Programa Impulsa por todo el trabajo en función del turismo sostenible y por el arduo trabajo en la facilitación de este espectacular retiro.

Felicitaciones a cada uno del equipo de Alterna.

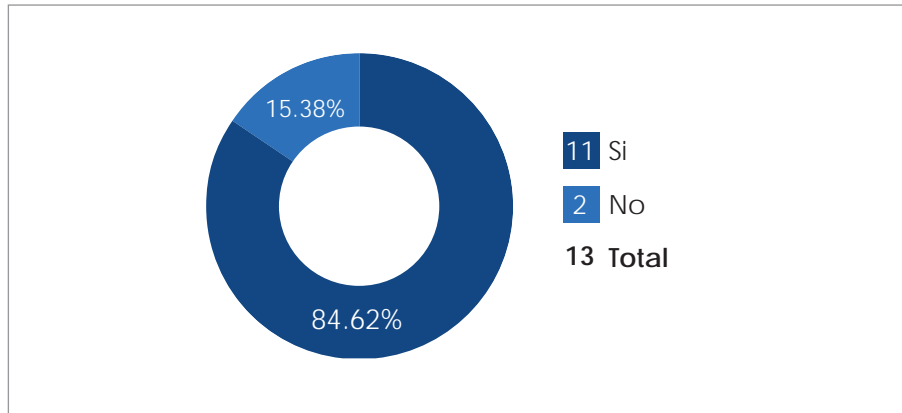
Me ha gustado mucho

10.5 Anexo IV. Resultados Encuesta de Resultados

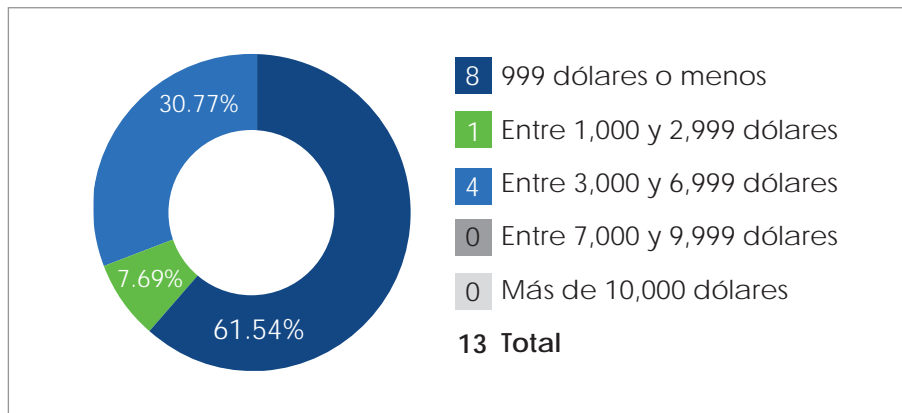
Pregunta 1: IMPULSA 2016 me ha servido para perfeccionar mi modelo de negocio



Pregunta 2: Gracias a IMPULSA 2016 entré en contacto con posibilidades de financiación



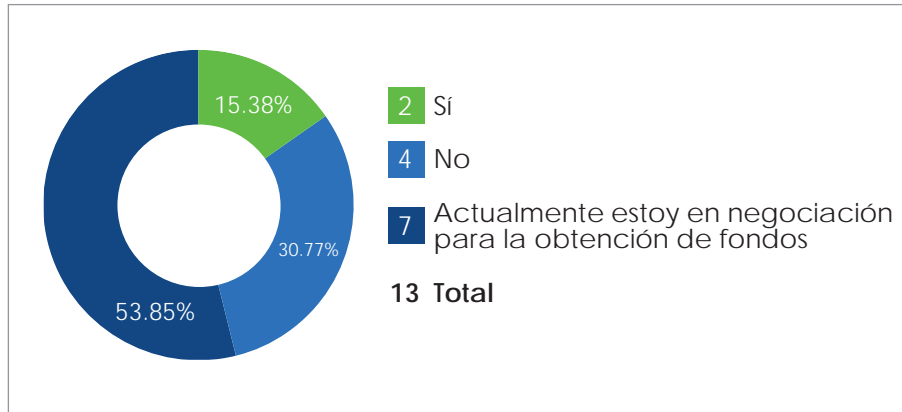
Pregunta 3: Gracias a haber participado en IMPULSA 2016 he logrado acceso a fondos



Pregunta 4: Gracias a IMPULSA 2016 he logrado establecer contactos con potenciales socios comerciales



Pregunta 5: Gracias IMPULSA 2016 he logrado gestionar fondos para poner en marcha o hacer crecer mi emprendimiento



Pregunta 6. Tienes algún comentario adicional

Este programa fue de mucho beneficio ya que nos permitió conocer a otras organizaciones que nos han apoyado para capacitarnos y mejorar nuestro plan de negocio, felicitaciones muy buen programa, que siga por favor.

Estimados amigos, mi caso como intermediario de un grupo de pequeños empresarios turísticos en formación ha sido atípico - me di cuenta muy tarde que el programa no respondía a proyectos tradicionales de cooperación para apoyar el desarrollo de destinos turísticos comunitarios.

Los contactos desarrollados valen oro!

Gracias al Programa Impulsa y Grupo Alterna he logrado conceptualizar de Modelo de Negocio Canvas del AviMuseo de Arte de Atitlán como un 'lean startup' para validar mesuradamente mi emprendimiento.

Gracias por la ayuda y el altísimo nivel profesional que hemos recibido de Ustedes.

Impulsa 2016 me ayudo a potencializar mi idea y su modelo de negocio como también las Propuestas de valor que hicieron mi Proyecto más competitivo.

Impulsa es el mejor programa que he conocido para emprendedores. Gracias a ellos pude mejorar y dar a conocer mi modelo de negocio.

Impulsa es un programa que permite identificar el modelo de negocio, el mercado, hacer un start up y tambien mejorar el network, dentro de lo mas importante es que motiva a seguir emprendiendo gracias amigos.

Excelente programa, aprendimos mucho.

Me gustaría seguir recibiendo información sobre nuevos eventos y ayuda a emprendimientos en Guatemala.

Solamente agradecimiento por todo el apoyo, nos ha servido muchísimo.

www.conap.gob.gt

www.chmguatemala.gob.gt (especializado en biodiversidad)

www.bchguatemala.gob.gt (especializado en bioseguridad)

Consejo Nacional de Áreas Protegidas - CONAP -

Misión:

Asegurar la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica y las áreas protegidas de Guatemala, así como los bienes y servicios naturales que estas proveen a las presentes y futuras generaciones, a través de diseñar, coordinar y velar por la aplicación de políticas, normas, incentivos y estrategias, en colaboración con otros actores.

Visión:

El CONAP es una entidad pública, reconocida por su trabajo efectivo con otros actores en asegurar la conservación y el uso sostenible de las áreas protegidas y la diversidad biológica de Guatemala. El CONAP trabaja por una Guatemala en la que el patrimonio natural y cultural del país se conserva en armonía con el desarrollo social y económico, donde se valora la conexión entre los sistemas naturales y la calidad de vida humana y en donde las áreas que sostienen todas las formas de vida persisten para las futuras generaciones.

Los fines principales del CONAP son:

- Propiciar y fomentar la conservación y el mejoramiento del patrimonio natural de Guatemala.
- Organizar, dirigir y desarrollar el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas, SIGAP.
- Planificar, conducir y difundir la Estrategia Nacional de Conservación de la Diversidad Biológica y los Recursos Naturales Renovables de Guatemala.
- Coordinar la administración de los recursos de flora y fauna silvestre y de la diversidad biológica de la Nación, por medio de sus respectivos órganos ejecutores.
- Planificar y coordinar la aplicación de las disposiciones en materia de conservación de la diversidad biológica contenidos de los instrumentos internacionales ratificados por Guatemala.
- Constituir un fondo nacional para la conservación de la naturaleza, nutrido con recursos financieros provenientes de cooperación interna y externa.

(Artículo No. 62 de la Ley de Áreas Protegidas, Decreto 4-89)

Megadiversidad
para siempre



/conapgt

www.conap.gob.gt

Nos gustaría reconocer al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (www.undp.org) y al Fondo para el Medio Ambiente Mundial (www.thegef.org), así como a los muchos socios que han contribuido a los logros descritos en esta publicación.

