

El ecosistema emprendedor como estructura para la cocreación de valor y redes de cooperación: Caso de estudio Guatemala

DOI del artículo: [10.36631/ECO.2022.26.01](https://doi.org/10.36631/ECO.2022.26.01)



Mgtr. Julio Estanislao Cuc,

académico investigador del Departamento de Ciencias Económicas

Instituto de Investigación en Ciencias Socio-Humanistas,
Universidad Rafael Landívar

correo: jecuc@url.edu.gt

Fecha de recepción: 3/3/2022

Fecha de aceptación: 10/3/2022

Resumen

El presente estudio presenta un análisis del ecosistema de emprendimiento en Guatemala, como estructura para la cocreación de valor y redes de cooperación entre sus miembros. El estudio realiza una investigación documental descriptiva, por medio de un análisis de contenido y datos de estudios realizados por instituciones nacionales e internacionales del ecosistema de emprendimiento de Guatemala, que incluye mapas de actores e índices de evaluación y medición del ecosistema emprendedor, identificando los actores clave, recursos que proveen al ecosistema, beneficiarios y flujo de recursos. El estudio presenta el caso de estudio del ecosistema de emprendimiento de Guatemala dentro del marco conceptual de referencia para la cocreación de valor,

desde la perspectiva de la lógica dominante de servicio y la teoría basada en recursos. El estudio identifica a las universidades, incubadoras y aceleradoras como facilitadores, orquestadores y plataformas para la interacción, intercambio e integración de recursos, además de las instituciones públicas y sector empresarial como conectores y facilitadores de acuerdos institucionales. Adicionalmente, se identifican factores y elementos socioculturales y de propiedad intelectual que deberán fortalecerse para establecer un sistema de cocreación y cooperación dentro del ecosistema de emprendimiento; con el objetivo de generar emprendimientos dinámicos que impacten positivamente al desarrollo socioeconómico del país.

El estudio presenta implicaciones prácticas en materia de ecosistemas de emprendimiento, cooperación, proceso de cocreación y políticas públicas de emprendimiento.

Palabras clave: cocreación de valor, ecosistemas de emprendimiento, plataformas de cooperación, política de emprendimiento, lógica de servicio dominante

Abstract

This study presents an analysis of the entrepreneurial ecosystem in Guatemala, as a structure for the co-creation of value and cooperation networks among its members. The study conducts a descriptive documentary research, through a content analysis and data analysis of studies conducted by national and international institutions of the entrepreneurial ecosystem of Guatemala, which includes maps of actors and evaluation and measurement indexes of the entrepreneurial ecosystem, identifying key actors, resources that provide the ecosystem, beneficiaries and flow of resources. The study presents the case study of the Guatemalan entrepreneurship ecosystem within the conceptual framework of reference for value co-creation, from the perspective of service-dominant logic and resource-based theory. The study identifies universities, incubators and accelerators as facilitators, orchestrators and platforms for interaction, exchange and integration of resources, as well as public institutions and the business sector as connectors and facilitators of institutional agreements. In addition, sociocultural and intellectual property factors and elements are identified that should be strengthened to establish a system of co-creation and cooperation within the entrepreneurship ecosystem, with the objective of generating dynamic ventures that positively impact the socioeconomic development of the country. The study presents practical implications in terms of entrepreneurship ecosystems, cooperation, co-creation process and entrepreneurship public policies.

Keywords: value co-creation, entrepreneurship ecosystems, cooperation platforms, entrepreneurship policy, service-dominant logi

Introducción

La cocreación de valor se define como la integración de recursos de diversas fuentes por parte de los actores involucrados tanto individuales como entidades; con el fin principal de producir y capturar valor individual y colectivo (McColl-Kennedy & Cheung, 2019; Vargo, Maglio, & Akaka, 2008). El tema se origina desde una perspectiva tradicional de dualidad; es decir, en donde solo se incluyen dos actores principales, el proveedor y el consumidor. Sin embargo, debido a la evolución de los sistemas sociales y económicos, este proceso se ha tornado en una dinámica de múltiples actores, basados en un sistema de red (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2017). Al aplicar este concepto a los ecosistemas de emprendimiento, el proceso de integrar recursos y crear valor para todos los involucrados se torna más complejo, ya que se cambia de una relación diádica a una de múltiples actores e interconexiones. En efecto, esta relación de intercambio de recursos impacta directamente al ecosistema en cuanto a su forma, cambios y relaciones que se puedan dar entre los actores, así como el acceso a los recursos. Los ecosistemas pueden desarrollarse positivamente cuando los actores ofrecen recursos conforme a las necesidades y objetivos de los involucrados, creando oportunidades de cocreación (Frow & Payne, 2019).

Es importante hacer notar que existe diferencia entre redes y ecosistemas, en especial estas diferencias se centran en el tipo de actores involucrados y las intenciones de sus interacciones. El término de red no es suficiente cuando se trata de sistemas más complejos como los ecosistemas de emprendimiento, en donde la diversidad de los actores es superior (Frow & Payne, 2019). Otra diferencia significativa en cuanto a las redes y ecosistemas se refiere a los mecanismos de creación de valor, en una red, los actores tienen características homogéneas, que suman esfuerzos para llegar a un objetivo en común, es decir, la suma de las partes. Por el contrario, en un ecosistema, los actores tienen un efecto agregativo que se produce de las interacciones y colaboración, el cual no es estático, sino que se adapta y evoluciona a través del tiempo con relación a su contexto. Desde esta perspectiva, se entiende que los ecosistemas de emprendimiento tienen un rol facilitador y estructurador para la cocreación de valor, permitiendo el flujo e integración de recursos entre sus miembros en un marco institucional, social y económico (Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019; Ngongoni & Grobbelaar, 2017).

No obstante, para que se produzca un proceso de cocreación efectivo dentro de los ecosistemas de emprendimiento, no basta solo con las interacciones o redes de conexiones entre los actores; sino que se deben establecer programas formales de cooperación y colaboración, además de establecer las reglas del juego y tomar en cuenta el acceso y disponibilidad de los recursos. Adicionalmente, el contexto sociocultural es un factor primordial para que el proceso de cocreación sea exitoso, sin dejar de lado las políticas de protección y regulación de la propiedad intelectual e industrial, que proveen las instituciones públicas nacionales e internacionales, para fomentar la cooperación y comercialización de las innovaciones generadas entre los actores del ecosistema (Ngongoni & Grobbelaar, 2017).

Uno de los principales retos de los ecosistemas de emprendimiento, es la generación de emprendimiento dinámicos o de alto impacto, que contribuyan al desarrollo socioeconómico del país (Acs, 2006; Ács, Autio & Szerb, 2014). En especial, en países emergentes como el caso de Guatemala, en donde la actividad emprendedora es mayoritariamente de supervivencia y autoempleo, se necesita buscar nuevos mecanismos que ayuden a generar emprendimientos de alto crecimiento y que impacten positivamente al desarrollo local. En Guatemala existe, aunque en menor porcentaje emprendimientos basados en conocimiento y en tecnología, muchos de estos no llegan a escalar y desarrollarse debido a la falta de recursos financieros, experiencia, accesos a mercados, entre otros (Kantis, Ibarra García, Federico & Fernández, 2020; SwissContact, 2021). Para resolver esta problemática los procesos de cocreación y cooperación pueden ayudar a cubrir estas carencias y necesidad de recursos que enfrentan los emprendedores; siendo el EE la fuente principal de recursos y conocimiento que pueden ser aprovechados por los emprendedores para cocrear valor y generar emprendimientos más competitivos y sostenibles.

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar el ecosistema emprendedor guatemalteco, como estructura para la cocreación y captura de valor dentro de sus miembros desde una perspectiva de redes de cooperación, identificando actores clave, recursos disponibles y plataformas para la interacción e intercambio, promoviendo la participación e integración de recursos, de manera que se produzcan emprendimientos dinámicos y de alto impacto. No obstante, los ecosistemas de emprendimiento incluyen factores socioculturales que determinan el nivel de cooperación y colaboración entre los actores, que es primordial para que un proceso de cocreación se lleve a cabo e influya directamente en la dinámica social y económica del ecosistema. Desde esta perspectiva surgen las siguientes preguntas: ¿cómo establecer un proceso de cocreación dentro el EE guatemalteco?, ¿qué factores y elementos son necesarios para que ocurra un proceso efectivo de cocreación? y ¿qué roles de intermediación y plataformas son necesarios para el proceso de cocreación dentro del EE en Guatemala?

Para responder a estas preguntas de investigación, el este estudio presenta un marco conceptual para la cocreación de valor dentro del ecosistema de emprendimiento, tomando como base las condiciones y elementos que conforman el ecosistema emprendedor, para facilitar y promover programas de cooperación y colaboración entre los actores; a través del intercambio e integración de recursos para la obtención de beneficios individuales y colectivos. El marco conceptual se desarrolla desde la perspectiva de la lógica dominante de servicio desarrollado por Vargo y Lusch (2008), tomando en cuenta al EE como estructura y plataforma de interacción e intercambio de recursos (tangibles e intangibles) en un sistema de servicios (Ketonen-oksi, 2018). De modo que, se pueda comprender mejor las prácticas y principios para establecer programas de cooperación y colaboración que promuevan la cocreación de valor entre los actores. En las siguientes secciones se presenta la metodología utilizada, el marco teórico de referencia, seguido de los resultados aplicados al caso de estudio de Guatemala, que se discuten y concluyen para generar propuestas e identificar implicaciones prácticas y en materia de políticas públicas de emprendimiento.

(1) Metodología

El presente estudio se basa en un diagnóstico realizado al ecosistema de emprendimiento de Guatemala, que consistió en identificar a los actores principales, roles y funciones; la evaluación de los elementos y condiciones sistémicas para el emprendimiento en Guatemala, por medio de una investigación exploratoria documental y descriptiva utilizando fuentes secundarias y estudios relacionados al ecosistema emprendedor guatemalteco. La información se recolectó por medio de un análisis de contenido y datos de estudios realizados al ecosistema de emprendimiento, que incluye mapas de actores e índices de evaluación por organizaciones e instituciones nacionales e internacionales, tales como el *Reporte global de emprendimiento* (GEM, por sus siglas en inglés), índice global de emprendimiento (GEI, por sus siglas en inglés) e índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento del instituto Prodem.

El estudio presenta el desarrollo de un marco conceptual para la cocreación y cooperación dentro del ecosistema emprendedor, desde una perspectiva de la lógica dominante de servicio y la teoría basada en recursos. Primero, se enmarca el análisis presentando el marco teórico del enfoque, para describir el proceso de cocreación y desarrollar un marco de referencia. Segundo, se identifica a los actores clave dentro del ecosistema emprendedor, describiendo sus funciones principales, recursos y beneficiarios, para identificar el flujo e integración de recursos. Tercero, se muestran los resultados aplicados al EE de Guatemala como caso de estudio, para analizar la viabilidad del proceso de cocreación y cooperación dentro del mismo e identificar las áreas de mejora y fortalecimientos necesarios para establecer un sistema de cocreación y cooperación entre los actores.

Se describen los elementos necesarios para establecer un proceso de cocreación tales como: actores clave, plataformas de interacción y participación, recursos y elementos socioculturales y el tema de propiedad intelectual. Por último, se discuten los resultados y se exponen las conclusiones, identificando implicaciones prácticas y en materia de políticas públicas de emprendimiento.

(2) Marco Teórico

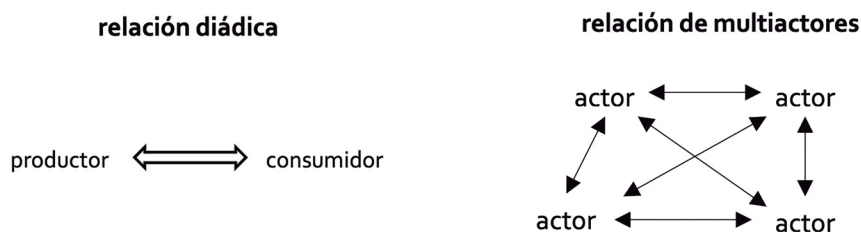
(2.1) Cocreación de valor y la lógica dominante de servicio

En los últimos años se ha acuñado el término de cocreación de valor (CCV), que, a diferencia de la coproducción, va más allá del simple proceso de producir conjuntamente. La cocreación implica aportar y capturar valor de los actores involucrados en el proceso. El estudio de la cocreación de valor ha cobrado gran interés en los últimos años, basándose en el enfoque de la lógica dominante de servicio (LDS) propuesto por Vargo y Lusch (2004); el cual busca desde un punto de vista sistémico, comprender la naturaleza de los ecosistemas de servicio, los cuales se caracterizan por ser relativamente autónomos, sistema(s) autoajustable(s) de actores, que integran recursos, conectados por acuerdos institucionales para la creación de valor mutuo a través del intercambio de servicios (Vargo & Lusch, 2016).

El concepto de la cocreación de valor (CCV) proviene de la literatura del mercadeo relacional, el cual representa relaciones diádicas entre proveedor y consumidor. Esta relación diádica ha evolucionado de la relación proveedor-consumidor a actores y redes. En especial, cuando se analiza la temática desde una perspectiva de ecosistema, la relación ya no ocurre solo entre dos entes, sino que se agregan más actores y conexiones, tal como se muestra en la figura 1. Dentro de la lógica dominante de servicio la cocreación de valor es definida como: un proceso de interacción e intercambio de servicio por servicio entre múltiples actores (Vargo & Lusch, 2004) y desde una perspectiva de ecosistema la CCV identifica a los actores como cocreadores de valor y afirma la centralidad de la integración de los recursos disponibles.

Figura 1

Cambio de relación diádica a multiactores



Nota. Fuente: elaboración propia

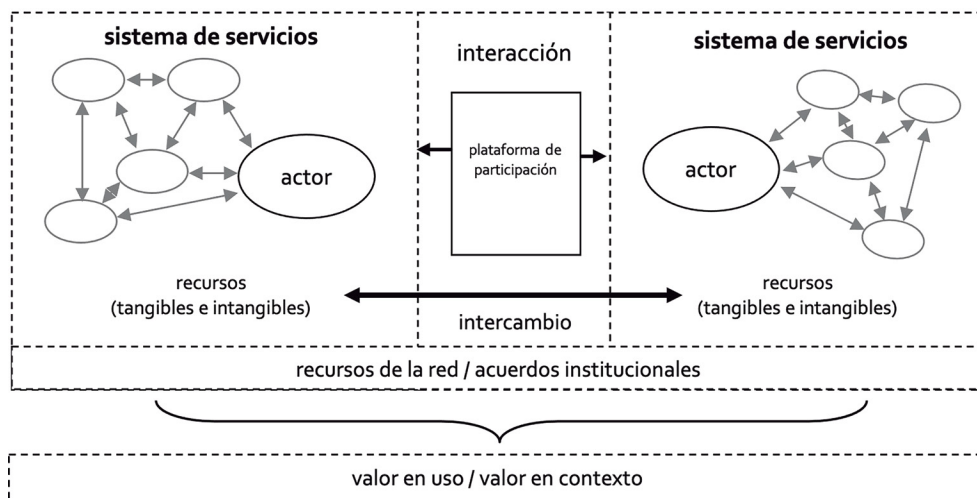
Otro aspecto importante de este enfoque es que la lógica dominante de servicio adopta una perspectiva teórica basada en recursos; es decir, que el proceso de cocreación, conceptualiza los recursos como todo aquello que pueda tener acceso un actor y que pueda usarlo directa o indirectamente para crear valor (Vargo & Akaka, 2009; Vargo & Lusch, 2004). En efecto, los actores dentro de un ecosistema ofrecen propuestas de valor y buscan los recursos de los que carecen, con el objetivo de obtener beneficios, tanto propios como para los demás actores, que es uno de los principios en los cuales se basa este enfoque. Este proceso de ganar-ganar en la integración de los recursos, permite reducir los riesgos y los tiempos de nuevas soluciones y la optimización del uso de los recursos disponibles, creando una interacción de intercambio económico y social entre sus actores (Chesbrough, 2020; Ostrom, 2014).

En el proceso de la cocreación de valor desde la perspectiva de la lógica dominante de servicio, se clasifican los recursos en dos tipos principales: los recursos operantes, que son aquellos capaces de actuar sobre otros recursos; tales como el conocimiento, habilidades y competencias; y los recursos operados, que se refiere a aquellos recursos que actúan para crear valor tales como los recursos monetarios, equipo y tecnología (Kaartemo, Akaka, & Vargo, 2016; Vargo & Lusch, 2017). Los recursos operantes tienen la característica de ser dinámicos, infinitos e intangibles; mientras que los recursos operados son estáticos, finitos y mayoritariamente tangibles. Para fines de este estudio, los recursos se clasificarán como tangibles (operados) e intangibles (operantes).

Dentro de esta misma perspectiva, la concepción de valor también se clasifica de acuerdo con dos condicionantes principales, el uso y el contexto. Primero, se denomina valor en uso al determinado por la experiencia del beneficiario, que lo realiza subjetivamente, el cual se basa en sus necesidades y expectativas. Segundo, el valor en contexto es aquel que se ve influenciado por factores sociales y culturales de los beneficiarios (Akaka, Schau & Vargo, 2013; Chandler & Vargo, 2011), no obstante, un recurso puede ser beneficioso para un usuario, pero no útil para otro dependiendo de su contexto. Por lo que, dentro del proceso de CCV, la naturaleza del valor es determinada por el beneficiario, que es una de las premisas principales de la LDS. Tanto los recursos como las propuestas de valor serán determinantes para el intercambio dentro de un ecosistema, en donde el flujo e integración de los recursos, hace posible el proceso de cocreación de valor entre actores que pertenecen a un sistema de servicios y que son interconectados por medio de una plataforma. La Figura 2 muestra este proceso de CCV desde la perspectiva de la LDS.

Figura 2

Marco conceptual de la cocreación de valor desde la perspectiva de la lógica dominante de servicio



Nota. Fuente: basado en Vargo y Lusch (2008, 2016).

Como se muestra en la figura 2, el proceso de la CCV desde una perspectiva de la LDS es determinado por el intercambio de recursos tangibles e intangibles (operantes y operados), en una red de múltiples actores y agentes institucionales por medio de propuestas de valor para el beneficio individual y colectivo; dentro del cual tanto agentes económicos como sociales son integradores de recursos en un marco institucional (Frow & Payne, 2019; Vargo & Akaka, 2012; Vargo & Lusch, 2017). Se observa que existe no solo una relación económica y comercial, sino que también una fuerte interacción social para que se produzca este fenómeno. Para fines de este estudio se toman en cuenta las siguientes premisas del enfoque de la LDS.

- (a) El servicio es la base del intercambio.
- (b) El valor es siempre cocreado.
- (c) Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos.
- (d) El valor siempre está determinado fenomenológicamente por el beneficiario del servicio.
- (e) La cocreación de valor se coordina a través de instituciones y acuerdos institucionales generados por los actores.

Estas premisas basadas en la ciencia del servicio, destaca que las interacciones y relaciones entre los actores se basa en los sistemas de servicios, en donde ocurre intercambio de los mismos para un beneficio individual, contribuyendo a un beneficio mayor en niveles meso y macro institucionales, aplicando e integrando recursos existentes o produciendo nuevos, influenciados por el contexto, ambiente y disponibilidad de los mismos. Vargo y Lusch (2004, 2008) argumentan que, si bien, dentro de un proceso de cocreación se aplican tanto recursos operantes como operados, los recursos operantes que son los capaces de actuar sobre otros recursos y proveen de beneficios como el «conocimiento» y las «habilidades», son los que producen el intercambio y la cocreación. Estos recursos operantes incluyen también a las instituciones con capacidad de contribuir e influenciar en el proceso de cocreación entre los miembros.

(2.2) Cocreación de valor dentro del ecosistema de emprendimiento

La perspectiva de ecosistema ha contribuido a desarrollar un enfoque sistémico de la actividad emprendedora, identificando los actores involucrados, sus funciones y roles, así como las redes y recursos disponibles dentro del mismo. Los ecosistemas de emprendimiento (EE) tienen como objetivo principal el desarrollo y soporte de la actividad emprendedora por medio de la aceleración del crecimiento, facilitando el acceso a mercados locales e internacionales y ampliando el acceso a recursos y conocimiento (Ács, Szerb & Autio, 2017; Spigel & Harrison, 2018). Estos comprenden de dos pilares fundamentales, agentes e instituciones, los cuáles interactúan dentro de un contexto y territorio específico, permitiendo la coordinación de factores que producen la actividad emprendedora (Blackburn, De Clercq & Heinonen, 2018).

Dentro de la dinámica de los EE se observa que existe una relación interdependiente de actores que intercambian recursos para el beneficio individual, que implica, además, un beneficio colectivo. Partiendo de esta premisa, se puede inferir que dentro de los EE se experimenta un proceso de cocreación que ocurre de manera orgánica e intencionada. Es especial, por las características de sus actores y agentes, que a diferencia de otras formas de organización (ej. clústeres) poseen características heterogéneas y existe mayor diversidad en cuanto al tipo de actores involucrados. Según la literatura académica sobre la práctica de emprendimiento, se ha subestimado la participación de los actores claves y su contribución al proceso emprendedor, es necesario ampliar el enfoque de pensamiento desde el ámbito individual del emprendedor, a uno de colaboración y cooperación con agentes y actores de su entorno (Shams & Kaufmann, 2016). Siguiendo esta línea de pensamiento, se sugiere un enfoque centrado en actores claves para colaborar y cooperar por medio de la conjunción de recursos, a través de relaciones e interacciones que buscan beneficios individuales y colectivos.

Recientemente, la digitalización y economías de red han extendido los modelos de colaboración interinstitucional entre actores claves, promoviendo el proceso de cocreación para la reducción de riesgos, tiempo, costos y optimización de recursos; mejorando la eficacia estratégica para alcanzar objetivos de beneficio mutuo mediante la creación conjunta de valor. Esto en particular, se observó durante la crisis del coronavirus en el año 2020 (Chesbrough, 2020), que se buscaron soluciones rápidas, especial en el sector de la medicina y salud. Quedando como evidencia que un proceso de cocreación ayuda a buscar soluciones a problemas sociales y económicos de una manera más rápida y competitiva.

En un EE los emprendedores pueden beneficiarse de recursos de su red de actores, promoviendo una buena organización del proceso de gestión de las relaciones y «compromiso», por medio de programas de cocreación y cooperación entre las partes interesadas. El EE es una plataforma que permite esta interacción y relaciones entre los actores involucrados, permitiendo el flujo e integración de recursos para un proceso de cocreación de valor e innovación (Shams & Kaufmann, 2016). De conformidad con Vargo and Lusch (2016), el proceso de cocreación de valor es un proceso de multiactores, que ocurre dentro de una red, en donde los recursos surgen y provienen de varios de ellos de una manera dinámica y sistémica, en el cual se requiere de mecanismos para coordinar a dichos actores y facilitar la integración de recursos e intercambio de servicios. Las instituciones y acuerdos institucionales surgen como una solución para coordinar este proceso en un intercambio de servicio por servicio. Es importante resaltar que dentro de este proceso los actores interactúan (socialmente) e intercambian (económicamente) recursos y son los encargados de integrarlos, proveyendo recíprocamente servicios para la cocreación de valor. La figura 3 muestra esta narrativa del proceso de la cocreación de valor desde una perspectiva de la LDS.

Figura 3

Narrativa de la lógica dominante de servicio



Nota. Fuente: Vargo y Lusch (2016)

Una de las características principales de los EE al igual que los ecosistemas de innovación y de conocimiento es que poseen una fuerte habilidad de explorar y adoptar nuevo conocimiento (Valkokari, 2015). Ahora bien, las motivaciones de compartir el conocimiento difieren conforme al tipo de ecosistema, para el caso particular de los EE, se enfoca en coordinar y promover redes sociales dentro de un contexto geográfico en particular, de manera que se fomente la colaboración entre sus miembros (Stam & Spigel, 2017). Desde esta perspectiva se puede definir a la cocreación de valor como un proceso colaborativo que busca tanto beneficios individuales y colectivos. A este respecto, Adner (2017) sugiere dos perspectivas del ecosistema como estructura, por un lado, visualizar el ecosistema como una configuración de actividades definidas por propuestas de valor y, por el otro, ver al ecosistema como una comunidad de actores asociados, definidos por sus redes y plataformas de afiliación.

Como se ha mencionado anteriormente, dentro del EE el proceso de cocreación puede ocurrir orgánicamente, sin embargo, para que este proceso tenga mayor éxito y beneficios se debe establecer programas formales de cooperación entre sus actores, de manera que fomenten un proceso de cocreación con mejores resultados. En este aspecto se deben considerar los factores sociales y económicos que influyen en el proceso de cocreación, ya sea para el fomento del mismo, asimismo para identificar las limitante y barreras. A este respecto, el rol institucional cobra un protagonismo importante, en cuanto a la coordinación y fomento del proceso de cocreación entre los miembros del ecosistema. Según Stam (2015) las instituciones representan la base del ecosistema, las cuales impactan en los resultados económicos de las empresas y su impacto en la sociedad. Estas instituciones que pueden ser formales basadas en leyes, regulaciones y contratos; e informales que operan con base en la cultura, normas sociales y valores (North, 1990; Ostrom, 2014).

Aunque los sistemas legales e instituciones formales establecen las reglas del juego dentro de un ecosistema y en un ambiente de negocios, las cuales pueden facilitar y apoyar a los emprendedores, en algunas ocasiones también pueden ser una barrera para una productiva actividad emprendedora. Estudios empíricos demuestran que las normas sociales, cultura y valores pueden significar una barrera aún más significativa para promover una cultura de cocreación y cooperación (Edvardsson, Tronvoll & Gruber, 2011; Shams & Kaufmann, 2016); los cuales determinan el nivel de confianza entre actores y su disposición de asumir riesgos (Pocek, 2021). Ostrom (2014) indica que el proceso de cocreación basado en la teoría del aprendizaje y la adopción de normas, se convierte en un fenómeno social y económico, el cual se debe visualizar como un sistema complejo de actores, en el que el rol de la confianza y reciprocidad es crucial para la cooperación entre los individuos; argumentando que mientras mayores niveles de confianza y reciprocidad existan, mayor será la cooperación y los beneficios individuales y colectivos.

Basándose en los estudios de Poteete, Janssen y Ostrom (2010), sobre el comportamiento y cooperación, existen seis atributos dentro de las micro situaciones, que afectan el nivel de cooperación que se puede alcanzar en un grupo de actores, para resolver dilemas sociales o, en este caso, también económicos y empresariales. Entre los cuales describen que: primero, la comunicación debe ser viable entre todos los participantes involucrados, en especial la comunicación no verbal que pueda comunicar confianza; segundo, se debe conocer la reputación de todos los participantes, de manera que se incremente la probabilidad de la cooperación, incluso si es una persona desconocida para una de las partes; tercero, se debe contar con un alto rendimiento marginal per cápita, es decir, que los participantes sepan que sus contribuciones harán una diferencia en cuanto al alcance de los objetivos o propósitos de la cooperación; cuarto, tener capacidad de entrar y salir fácilmente a un bajo costo, esto permite que, si uno de los actores desea retirarse cuando la cooperación no es recíproca, no tenga un alto costo de salida; quinto, contar con una visión de largo plazo, los participantes deben estar conscientes que una relación a largo plazo será más beneficiosa que las de corto plazo y el sexto atributo consiste en que se posean capacidades sancionadoras acordadas, cuando los participantes establecen su propio sistema de sanciones existe más probabilidad de que los actores se concentren en los beneficios de la cooperación, en comparación con las sanciones externas, de conformidad con el estudio empírico de los autores. La tabla 1 resume estos atributos, que hacen una cooperación efectiva para resolver dilemas sociales y económicos.

Tabla 1

Atributos micro situacionales para la cooperación

Atributos para la cooperación	comunicación efectiva
	reputación de los participantes
	alto rendimiento marginal per cápita
	capacidad de entrada y salida a bajo costo
	visión de largo plazo
	capacidades sancionadoras acordadas

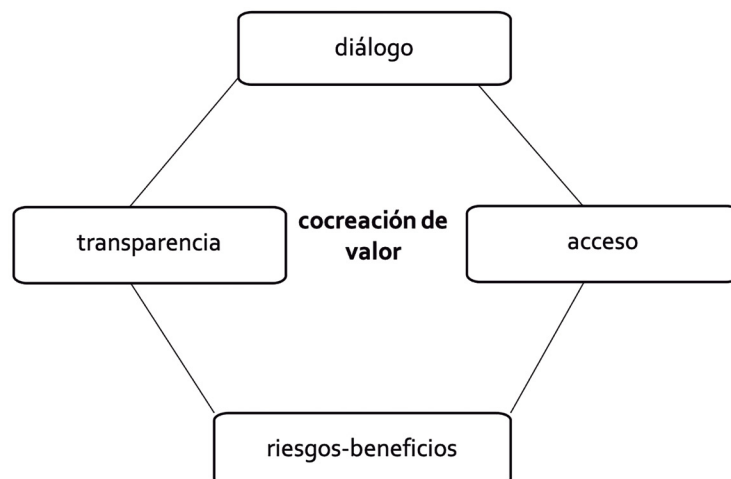
Nota. Fuente: Poteete, Janssen y Ostrom (2010)

A este respecto y más enfocado a la parte empresarial, Prahalad & Ramaswamy (2004) proponen un modelo de cocreación de valor, basado en cuatro bloques para la construcción de interacciones, de manera que facilite las experiencias de cocreación. Los cuatro bloques consisten en diálogo, acceso, riesgo-beneficios y transparencia (DART). Este enfoque de las interacciones cambia el paradigma de una posición cerrada a una más abierta para fomentar el proceso de cocreación entre las partes. El diálogo es un elemento importante para el proceso de cocreación, sobre todo, porque implica interactividad, compromiso, habilidad y disposición de actuar por ambas partes; el diálogo debe centrarse en las necesidades e intereses de los actores, además de definir claramente las reglas y normas del ecosistema. Esto deriva en que los actores deben tener acceso a los recursos e información de una manera transparente. De manera que el diálogo, acceso y transparencia serán las bases para que los participantes evalúen la relación riesgo-beneficio que conduzcan a acciones y a la toma de decisiones, dentro de un proceso de cocreación.

La figura 4 muestra la relación de estos elementos en el proceso de cocreación de valor que, conforme a este enfoque, todos los puntos de interacción son críticos para la creación y extracción de valor; creando experiencias de cocreación desde una perspectiva de intercambio de recursos y agregación de valor; estableciendo un sistema integrador de colaboración entre los actores.

Figura 4

Bloques de construcción de interacciones para la cocreación de valor (DART)



Nota. Fuente: Prahalad y Ramaswamy (2004)

(2.3) El ecosistema de emprendimiento como plataforma para la cocreación de valor y cooperación

De conformidad con el marco conceptual basado en Vargo y Lusch (2008, 2016) para la cocreación de valor, presentado anteriormente, el ecosistema de emprendimiento toma el rol de plataforma de interacción e intercambio de recursos entre los actores y agentes, permitiendo un proceso de cocreación y aplicación de los recursos por medio de servicios y propuesta de valor (Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019). La dinámica del EE se convierte en un ecosistema de servicio que promueve la innovación y la cocreación de valor; haciendo posible la conexión y compromiso entre los actores, asimismo, la transferencia de conocimientos y habilidades. En particular, los EE se han convertido en la fuente principal de recursos para los emprendedores y el espacio de intercambio e integración de recursos. En especial en países en donde se tienen: limitaciones en cuanto a fuentes de financiamiento, baja capacidad de investigación y desarrollo, canales de distribución para acceder a mercados más grandes y el uso de nuevas tecnologías (Ngongoni & Grobbelaar, 2017).

Los ecosistemas de emprendimiento son considerados como estructura y plataforma efectiva para la cocreación de valor, basados en el intercambio de recursos e interacciones que se realiza de una forma predeterminada (Shams & Kaufmann, 2016). Los EE poseen factores tanto económicos, sociales, culturales e institucionales dentro de los cuales los agentes y actores contribuyen con recursos e intercambian otros para su beneficio. La actividad emprendedora más allá de su propósito meramente económico posee, además, elementos socioculturales que predominan en el proceso emprendedor. Este factor sociocultural determina los comportamientos e interacciones que los actores y agentes tienen dentro de un ecosistema de emprendimiento; de manera que, las acciones y decisiones son tomadas basados en estos valores sociales y culturales; tales como la apertura a cooperar y colaborar, la confianza y compromiso que se tenga dentro del ecosistema y el interés de compartir y asumir riesgos conjuntamente (Adner, 2017). Estos elementos son primordiales para fomentar un proceso de cocreación de valor dentro de un EE. Otro factor importante que cabe destacar es el rol de las instituciones como entes reguladores y de facilitación para brindar las condiciones, lineamientos y políticas necesarias para un proceso de cocreación y cooperación, con el propósito de obtener beneficios individuales y colectivo.

Es necesario conocer las interrelaciones y la dinámica de los actores en contextos específicos, para establecer un programa de cocreación; identificando principios de interacción que soporten la naturaleza sistemática del proceso de cocreación, las prácticas claves, intermediación y orquestación que dan forma a las estructuras y plataformas de cocreación dentro de un EE. Tomando en cuenta la característica de los EE tales como la dinámica de múltiple actores basados en redes, se debe fomentar una cultura organizacional de colaboración que promueva el proceso de cocreación, en donde los actores estén dispuestos a recibir y brindar recursos para cocrear valor. Este enfoque incluye apertura y compromiso por parte de los actores involucrados; además del establecimiento de acuerdos institucionales que den certeza y legitimidad a estos programas. Desde el punto de vista de gestión, será necesario la intermediación y que uno o varios de los actores clave dentro del ecosistema tomen el rol de regulador y catalizador de los programas de cooperación y colaboración para fomentar la cocreación de valor (Schaeffer, Guerrero & Fischer, 2021).

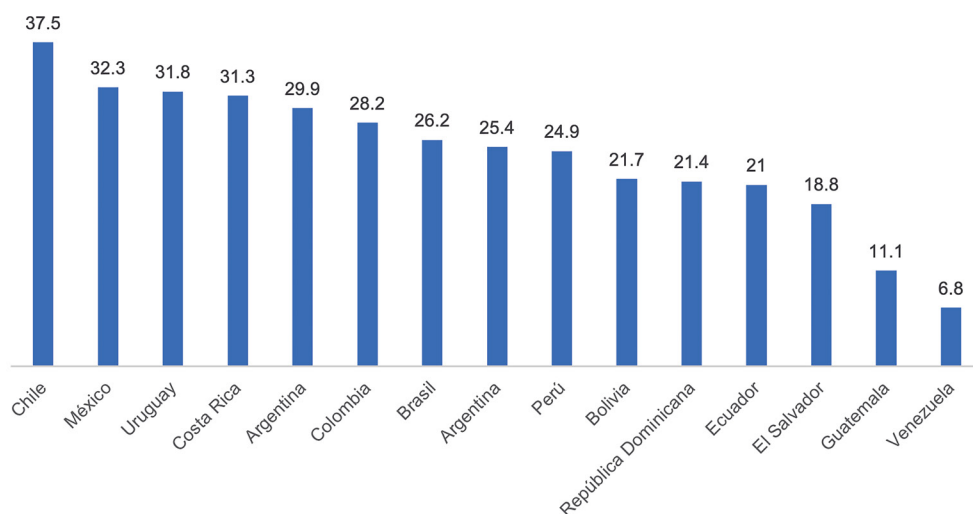
(3) Resultados

(3.1) Condiciones para el emprendimiento en Guatemala

El ecosistema de emprendimiento de Guatemala posee una amplia oferta de servicios de apoyo para el desarrollo de emprendedores de acuerdo con los informes de los mapeos realizados por organismos nacionales e internacionales (SwissContact, 2020; Vargas Tabarini & Yon Bobadilla, 2018). Comparado con otros ecosistemas de emprendimiento, Guatemala se posiciona en los últimos lugares respecto a las evaluaciones y mediciones. El último reporte del índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico, indica que Guatemala ocupa el puesto número 14 de 15 países evaluados en la región latinoamericana. El reporte realizado por la Kantis, Ibarra García, Federico y Fernández (2020) utiliza indicadores económicos y sociales de los distintos países para evaluar el ecosistema emprendedor según las categorías de condiciones de la demanda, estructura empresarial, plataforma CTI, capital humano emprendedor, condiciones sociales, cultura, sistema educativo, financiamiento, capital social, políticas y regulaciones. La figura 5 presenta el ranking del índice para el año 2020 ajustado al impacto que ha provocado la pandemia del covid-19.

Figura 5

Ranking índice de condiciones sistémicas del ecosistema de emprendimiento en Latinoamérica para el año 2020



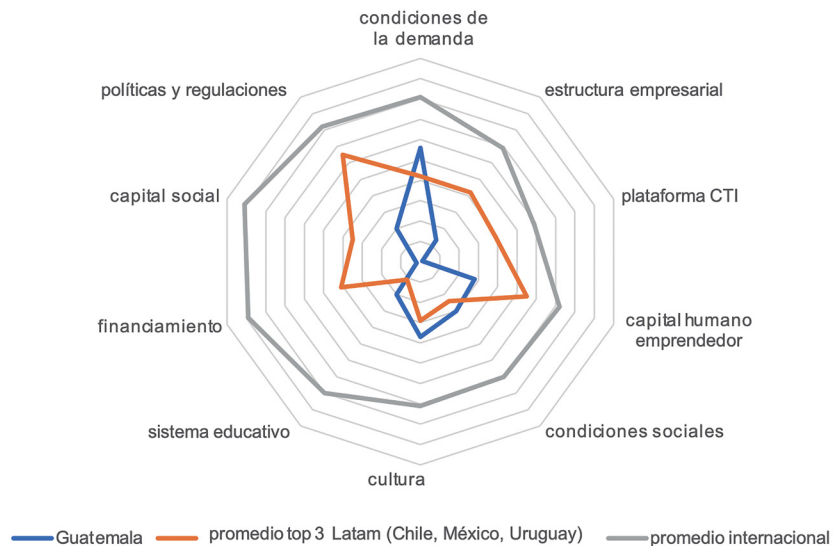
Nota. Fuente: Prodem 2020

Como se muestra en la figura 5 los países que encabezan la lista con las mayores puntuaciones del índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento son Chile, México, Uruguay y Costa Rica con puntuaciones entre 31 a 37. Dentro del rango promedio de la región se encuentran Argentina, Colombia, Brasil, Argentina y Perú con puntuaciones de entre 25 a 30 Guatemala se encuentra entre los países con menor calificación con 11.1, ocupando el penúltimo puesto de los países analizados.

Al tomar en cuenta cada una de las categorías que incluye el índice, Guatemala muestra avances y fortalezas en las áreas de cultura emprendedora, educación en emprendimiento, condiciones sociales y de la demanda en comparación con el promedio de los líderes de la región latinoamericana (Chile, México y Uruguay). Las áreas que aún quedan por mejorar y fortalecer dentro del ecosistema de emprendimiento guatemalteco con referencia a este índice incluyen: el financiamiento, capital social, estructura empresarial, plataforma CTI (comunicación, tecnología e investigación) y capital humano emprendedor, que se encuentran por debajo del promedio de la región, en especial las categorías de plataforma CTI y financiamiento son las que muestran la calificación más baja con 1 y 2 sobre 100 respectivamente. La figura 6 muestra la comparativa entre las calificaciones para Guatemala, con el promedio del top 3 en la región latinoamericana y el promedio internacional.

Figura 6

Condiciones sistémicas para el emprendimiento en Guatemala en comparación con el promedio regional e internacional



Nota. Fuente: Prodem 2020

Como se puede observar en la figura 6, Guatemala posee una gran brecha respecto al promedio internacional de los países más desarrollados en cuenta a su ecosistema de emprendimiento, cabe destacar que estas brechas son mayoritariamente estructurales del país, que, aunque existe un esfuerzo de promover el emprendimiento dentro de la población y crear cultura emprendedora, aún quedan factores como la infraestructura tecnológica, de capital social y financiamiento que deben fortalecerse para generar emprendimientos dinámicos y de impacto a la economía y la sociedad. Aunque existen avances en la región respecto a las condiciones sistémicas para el emprendimiento, aún persiste una brecha en relación con el promedio internacional que incluyen aquellos países con ecosistemas más desarrollados, se ven avances en cuanto a políticas y regulaciones y capital humano emprendedor; no obstante, los temas de financiamiento, sistema de educación, condiciones sociales y cultura emprendedora son aspectos que deben fortalecerse en la región.

Como se ha mencionado anteriormente, el ecosistema de emprendimiento de Guatemala muestra fortalezas y debilidades respecto a las condiciones para emprender, dentro de las cuales destacan como fortalezas aquellos elementos relacionados a la cultura emprendedora, aspectos sociales, educación, espíritu emprendedor, además de la infraestructura comercial, profesional, física y de servicios. Entre las principales áreas por mejorar se incluyen el acceso a recursos financieros, infraestructura tecnológica (en especial en las áreas rurales del país),

formalización de las empresas, programas de cooperación, incentivos fiscales y políticas del Gobierno que incentiven y faciliten el proceso emprendedor. También sobresale en los estudios la poca coordinación entre los actores para trabajar bajo objetivos comunes (SwissContact, 2020). La figura 7 muestra los elementos más desarrollados del EE guatemalteco y aquellos que necesitan fortalecerse, de acuerdo con el marco de condiciones para el emprendimiento desarrollado por el Monitor Global de Emprendimiento (GEM, por sus siglas en inglés).

Figura 7

Marco de condiciones para el emprendimiento en Guatemala



Nota. Las calificaciones son dadas bajo un índice de 10. Fuente: GEM (2021).

La figura 7 muestra que los emprendedores guatemaltecos cuentan con una amplia oferta e infraestructura para desarrollar sus negocios, sin embargo, muchos de ellos no llegan a escalar o crecer debido a factores como el acceso a financiamiento y mercados, la carencia de políticas públicas que apoyen e incentiven la actividad emprendedora, como los incentivos fiscales o reducción de la burocracia. Se observa que las normas culturales y sociales son una fortaleza en cuanto a la motivación y espíritu emprendedor, ahora bien, el nivel de informalidad y escolaridad de los emprendedores en el país no permite crear emprendimientos de mayor impacto económico, además de aspectos como la transferencia de conocimiento y tecnología, que es necesario para el fortalecimiento del ecosistema emprendedor. Otros temas como la transferencia de innovación y desarrollo, dinámicas y apertura del mercado interno, quedan aún por fortalecerse dentro del ecosistema conforme al último reporte de las condiciones de emprendimiento presentadas por GEM.

De conformidad con los datos recopilados, se identificó que Guatemala cuenta con un ecosistema establecido, aunque necesita fortalecerse y a pesar de que presenta una amplia oferta de servicios técnicos y de apoyo para emprendedores, aún existen deficiencias en cuanto a la coordinación de acciones para la producción de emprendimientos dinámicos y de rápido crecimiento que aporten al desarrollo socioeconómico del país; de manera que se atraiga inversión extranjera y capital emprendedor. Dentro del ecosistema de emprendimiento, existen programas de colaboración entre instituciones públicas y privadas; no obstante, se enfocan en capacitaciones y formación, pocos de ellos en generar nuevos emprendimientos o nuevas propuestas de valor. Por otra parte, las incubadoras y aceleradoras de negocios, apoyan a los emprendedores en la validación de sus ideas y modelos de negocios; brindando asesorías y acompañamiento para la tracción y crecimiento de sus emprendimientos, siendo un punto de encuentro con otros actores del ecosistema.

El rol de las instituciones educativas, en especial las de educación superior, poseen programas de formación para emprendedores, que brindan herramientas para desarrollar emprendimientos. Sin embargo, aún existe la necesidad de generar emprendimientos basados en conocimiento y tecnología, en especial aquellos con base universitaria. En cuanto a las políticas públicas y el Gobierno, se han realizado esfuerzos para promover una cultura emprendedora y brindar herramientas para el desarrollo de emprendedores, pero aún quedan pendientes políticas en cuanto a incentivos fiscales y de financiamiento para emprendedores con alto potencial y sectores que puedan impactar positivamente al desarrollo socioeconómico local. Cabe destacar que Guatemala posee una de las tasas más altas de emprendimiento temprano ([TEA 25 %] GEM, 2021); no obstante, estos emprendimientos son de autoempleo y de supervivencia, los cuales tienen poco impacto en la economía local.

(3.2) Establecimiento de un proceso de cocreación y cooperación en el ecosistema emprendedor guatemalteco

A continuación, se presentan los elementos que componen un sistema de cocreación, aplicado al ecosistema de emprendimiento de Guatemala, de acuerdo con la información recopilada de los estudios previos y las fuentes secundarias. El análisis se realiza con relación al marco conceptual presentado previamente.

(3.2.1) Actores

Una de las primeras fases, para establecer un sistema de cocreación y cooperación en el EE de Guatemala, consiste en la determinación de los actores, sus funciones principales y los recursos que brindan al ecosistema. Lo que permitirá identificar actores clave que puede ser facilitadores, iniciadores y/o intermediarios para un sistema de cocreación de valor y cooperación entre los mismos.

De conformidad con el diagnóstico realizado previamente al EE guatemalteco, se han clasificado a los actores en las siguientes categorías: educación, capital humano, servicios de apoyo, Gobierno, sector empresarial organizado, financiamiento e investigación y desarrollo.

La tabla 2 presenta información sobre estos actores de acuerdo con sus funciones principales, recursos que proveen al ecosistema y los beneficiarios de los servicios que ofrecen. Dentro de la categoría de educación, las universidades tanto pública como privadas son los actores principales que proveen de formación académica y desarrollo de habilidades, para emprender por medio de programas de emprendimiento, simulaciones y experimentación de ideas de negocios, concursos y eventos motivacionales, para fomentar la actividad emprendedora entre sus estudiantes. Estas instituciones de educación superior también proveen espacios y puntos de encuentro para los actores del ecosistema, fomentando la red de contactos y la conexión entre academia y empresa, instituciones públicas y privadas. Adicionalmente, a esta formación superior formal, también existe dentro del ecosistema otras instituciones que desarrollan talento humano, a través de la capacitación y formación técnica, proveyendo al ecosistema talento humano capacitado, habilidades y motivación para involucrarse en iniciativas emprendedoras o bien iniciar una propia, esta formación está dirigida al público en general y al sector empresarial para el desarrollo de habilidades.

En la categoría de servicios de apoyo, existe una amplia oferta de servicios y diversidad de actores, muchos de estos están especializados según el servicio que ofrecen, entre los cuales se encuentran incubadoras, aceleradoras, espacios de cotrabajo, consultores y mentores. Al igual que las universidades estos actores facilitan de espacios físicos y virtuales para el encuentro de los emprendedores con otros actores del ecosistema, por medio de aceleración, formación, capacitación y desarrollo de habilidades a través de programas de cultivación y desarrollo de emprendedores. Los actores en esta categoría tienen un rol de facilitadores; ofreciendo acceso a inversores potenciales, creando redes de apoyo y dinamizando el ecosistema por medio de: encuentros empresariales, concursos, eventos, educación y financiamiento. En cuanto a la categoría de Gobierno, aun cuando su función principal es la de establecer políticas públicas que fomenten e incentive el emprendimiento, para el caso de Guatemala también fungen como proveedores de información, desarrollo de capacidades y ayuda técnica para el desarrollo de los emprendimientos, además de crear espacios de interacción con otros actores del ecosistema, sus funciones se han enfocado en crear redes de emprendimiento; apoyando la actividad emprendedora y proveyendo de información y formación técnica tanto para emprendedores como para mentores y consultores en la materia.

Dentro del ecosistema emprendedor también se identificó al sector empresarial organizado, tales como las Cámaras de Comercio e Industria, gremiales y clústeres industriales que apoyan a la actividad emprendedora, por medio de programas de formación y desarrollo de habilidades para emprendedores; el rol principal de estas instituciones es de conexión entre los emprendedores y los empresarios ya establecidos, de manera que se crean nexos para posibles colaboraciones y potenciales inversores. La participación de estas instituciones es clave para ampliar la red de contactos, puntos de encuentro entre emprendedores y otros actores del ecosistema, en especial del sector empresarial. En la categoría de financiamiento, se han identificado instituciones bancarias y financieras que ofrecen recursos financieros y monetarios a emprendedores, por medio de créditos y microcréditos, dentro de esta categoría también se identifican fundaciones y organizaciones que ofrecen capital semilla y fondos para la expansión y crecimiento de los emprendimientos tempranos.

En la categoría de investigación y desarrollo que, aun cuando es uno de los elementos que de acuerdo con las evaluaciones del ecosistema emprendedor se deben fortalecer y promover más, incluyen actores tanto públicos como privados, que realizan tareas de investigación y desarrollo tanto académica como tecnológica por medio de: laboratorios de innovación, institutos de investigación, parques tecnológicos y centros de innovación perteneciente a las universidades.

Tabla 2

Actores principales dentro del ecosistema de emprendimiento en Guatemala

Categoría	Organización/ institución (actores)	Funciones principales	Recursos que provee al ecosistema	Beneficiarios
educación	universidades públicas y privadas	Brindar formación académica en temas de emprendimiento y gestión empresarial en sus distintas áreas como administración, finanzas y marketing.	<ul style="list-style-type: none"> - conocimiento - habilidades - simulación de prácticas de emprendimiento - espacios de ideación y desarrollo de ideas - red de contactos - punto de encuentro de emprendedores a través de eventos y concursos - investigación y desarrollo - talento humano capacitado 	<p>estudiantes matriculados egresados instituciones públicas y privadas empresas</p>
capital humano	centros de formación y capacitación	Desarrollo de habilidades técnicas y empresariales y de actualización tecnológica para el desarrollo de iniciativas emprendedoras.	<ul style="list-style-type: none"> - talento humano capacitado - habilidades - motivación 	público en general empresas
servicios de apoyo	incubadoras aceleradoras espacios de cotrabajo consultores mentores	Cultivación y desarrollo de ideas de negocios en emprendimientos exitosos y sostenibles, ofreciendo espacios de trabajo e infraestructura física y tecnológica para la ideación, experimentación, validación y desarrollo de iniciativas emprendedoras.	<ul style="list-style-type: none"> - experiencia - saber hacer (<i>know-how</i>) - habilidades - redes de contactos - acceso a financiamiento - puntos de encuentro - espacios de trabajo y experimentación - infraestructura física y tecnológica 	<p>emprendedores empresas tempranas (startups) público en general</p>

Categoría	Organización/ institución (actores)	Funciones principales	Recursos que provee al ecosistema	Beneficiarios
Gobierno	Ministerio de Economía	Establecer políticas públicas para el fomento y desarrollo del emprendimiento en el país.	- redes de contacto	emprendedores público en general mipymes
	centros municipales de apoyo al emprendimiento	Programas de formación y capacitación técnica, recursos de información y financiamiento, herramientas y redes de apoyo para el desarrollo de iniciativas emprendedoras.	- puntos de encuentro - acceso a financiamiento - asistencia técnica - información	
sector empresarial organizado	Cámaras de Comercio e Industria	Formación y acompañamiento a los emprendedores a través de programas de capacitación y desarrollo de habilidades empresariales. Además de crear conexión entre las empresas ya establecidas con iniciativas emprendedoras.	- saber hacer (know-how)	emprendedores mipymes corporaciones
	gremiales y clústeres industriales asociaciones de emprendedores		- red de contactos - punto de encuentro con actores - conexión con empresarios ya establecidos - acceso a inversionistas potenciales	
financiamiento	bancos del sistema	Proveer de recursos financieros y monetarios para la ideación, validación y crecimiento de iniciativas emprendedoras.	- recursos financieros y monetarios	mipymes emprendedores
	microfinancieras inversores privados fundaciones aceleradoras organismos internacionales cooperativas		- capital semilla - préstamos - microcréditos	
investigación y desarrollo	Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología	Proveer y generar conocimiento, a través de la investigación y desarrollo y la transferencia de conocimiento e innovación en beneficio de los emprendedores.	- conocimiento	empresas establecidas emprendedores instituciones públicas y privadas
	centros de innovación universitaria parques tecnológicos institutos de investigación	Generar nuevos métodos y herramientas para su aplicación práctica. Brindar espacios de experimentación y creación de nuevos productos y aplicación tecnológica.	- innovación de productos, procesos y organizacional - espacios de experimentación y creación - red de contactos	

Nota. Fuente: elaboración propia

(3.2.2) *Recursos*

De conformidad con la información recolectada (ver tabla 2) se han identificado tanto recursos tangibles como intangibles, que son proveídos por los actores dentro del EE de Guatemala. Dentro de los recursos intangibles, que son clave para la cocreación de valor, se encuentran el conocimiento y las habilidades, que son generadas específicamente por las instituciones de educación superior e institutos y centros de investigación y desarrollo. Adicionalmente, los actores dentro de la categoría de servicios de apoyo, sector empresarial organizado y de desarrollo del talento humano, también proveen del saber hacer (*know-how*) para los emprendedores, ayudándolos a desarrollar sus emprendimientos por medio de acompañamiento y asesoría basados en experiencias previas y experimentación.

Entre los recursos tangibles predominan los espacios físicos e infraestructura que los actores ofrecen a los emprendedores, en especial estos servicios se concentran en la categoría de servicios de apoyo, en los cuales las incubadoras, aceleradoras y espacios de cotrabajo tienen un rol importante en ofrecer esta infraestructura para el desarrollo de emprendimientos, crear redes de contactos, puntos de encuentro con otros actores del ecosistema y acceso a inversores potenciales. Las universidades, parques tecnológicos y centros de innovación también ejercen este rol en proveer infraestructura y espacios de encuentro para emprendedores, apoyándolos para el desarrollo de sus emprendimientos en sus diferentes etapas.

En cuanto a los recursos financieros al igual que los recursos tecnológicos, se pueden clasificar desde un punto de vista bidimensional; es decir, que se pueden considerar tanto como recursos tangibles o intangibles, esto derivado de su naturaleza en un contexto específico (valor en contexto). De acuerdo con el marco conceptual utilizado los recursos intangibles actúan sobre otros para obtener un beneficio, pero en situaciones específicas, esto puede variar. Por ejemplo, la transferencia tecnológica puede significar el saber hacer o conocimiento que se adquiere o comparte entre actores; o bien, puede representar una tecnología tangible o digital, que ayuda a desarrollar una iniciativa emprendedora; por lo que dependerá del valor en uso y en contexto, lo que definirá la naturaleza del recurso.

Por otro lado, los recursos financieros y monetarios también se convierten en recursos tangibles como equipo o tecnología, o bien, intangibles tales como la ampliación de personal cualificado, que represente habilidades o conocimiento para la empresa. Con respecto a esto, recientemente dentro de los ecosistemas de emprendimiento, se hace la diferencia al dinero inteligente (*Smart money*), que se refiere a que los recursos financieros por si solos no necesariamente significará un crecimiento o desarrollo exitoso de los emprendimientos, si este no va acompañado de una asesoría por parte del inversor, que se involucra y transfiere conocimientos y experiencia a cambio de participación en la empresa. Sobre todo, este tipo de inversores tiene participación en los emprendimientos tempranos y en su fase de crecimiento; por lo que, el financiamiento se convierte un recurso híbrido con connotaciones tangibles e intangibles.

Cabe destacar que, en el EE de Guatemala, algunos de estos recursos son exclusivos para los miembros o socios de las instituciones que los provee, además de que existe una alta concentración de los recursos y actores en las ciudades principales del país, lo que limita el alcance geográfico y dificulta a los emprendedores tener acceso a los mismos, sobre todo para emprendedores rurales, o los que no pertenecen a estos círculos. En cuanto a la transferencia de recursos provenientes de instituciones públicas se realizan por medio de un método de asignación en correspondencia con criterios socioeconómicos específicos.

(3.2.3) *Plataforma*

El ecosistema de emprendimiento es una plataforma *per se* para el proceso de cocreación, dentro de esta se deben establecer otras plataformas como espacios físicos y virtuales que permitan no solo la interacción y participación de los actores, pero también el intercambio e integración de recursos. Para este fin, se requiere de espacios de cocreación con infraestructura física y de conocimiento que apoyen al proceso emprendedor y fomente la cooperación y trabajo conjunto. Dentro del EE en Guatemala se han identificado actores claves que proveen y ofrecen este tipo de plataformas que, aun cuando actualmente operan como plataformas de interacción y participación, se debe de llevar al siguiente nivel, para el intercambio e integración de recursos brindando las facilidades y actividades pertinentes, fomentando el proceso de cocreación. En correspondencia con los datos recopilados del EE guatemalteco, se han identificado actores claves como facilitadores y promotores de cooperación y colaboración, que pueden promover programas de cocreación por medio de programas de cooperación entre los actores. De manera que adopten el rol de intermediarios y facilitadores como plataforma de interacción, participación e intercambio de recursos.

Dentro de los actores clave que se han identificado en el EE de Guatemala son las universidades como plataformas y facilitadores de procesos de cocreación. Conforme a la información recopilada, las universidades cuentan con programas de emprendimiento, que generan conocimiento y desarrollan habilidades emprendedoras, las cuales en su mayoría cuentan con espacios de investigación e innovación, que permiten la experimentación, ideación y desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio. Las universidades tienen un alto potencial para ser los facilitadores y orquestadores de los procesos de cocreación, derivado de su apertura y propósito de generar y aplicar conocimiento. Dentro de las ventajas que poseen las universidades también está su descentralización y presencia en los departamentos de Guatemala, por lo que representan un factor estratégico para tener mayor alcance e impacto en las áreas menos atendidas del país. Además de contar con laboratorios y centros de innovación, en donde se tiene la tecnología disponible y el personal calificado para iniciar procesos de cocreación e innovación con emprendedores y otros actores del ecosistema.

Otros actores clave para la facilitación del proceso de cocreación son las incubadoras, aceleradoras y espacios de cotrabajo. Aun cuando el giro comercial de estas organizaciones es proveer de servicios que apoyen a los emprendedores a desarrollar sus empresas, también pueden ejercer el rol de proveer una plataforma no solo de encuentro, interacción y cotrabajo, sino también de intercambio y cooperación entre sus miembros y otros actores del ecosistema, a través de programas formales de cocreación y cooperación. Si bien estas organizaciones no tienen como propósito principal el desarrollo tecnológico, que podría tener un centro de innovación universitaria, además de no contar con un amplio personal de planta para la ejecución de grandes proyectos de investigación y desarrollo, si pueden facilitar y apoyar los procesos de cocreación en las fases de ideación y diseño de modelos de negocios, además del desarrollo de nuevos productos y servicios basados en tecnologías blandas.

(3.2.4) Acuerdos institucionales

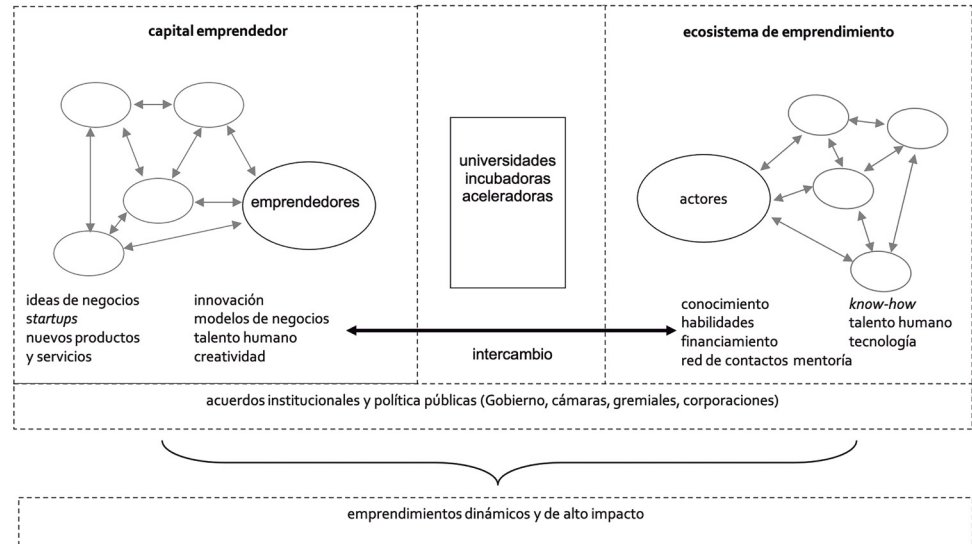
Otro elemento importante, para establecer un proceso de cocreación, son los acuerdos institucionales, que reducen la complejidad y estructuran un marco para las interacciones de cooperación, dentro de un sistema de múltiples actores. Aunque los acuerdos institucionales se pueden realizar por medio de contratos legales y acuerdos de cooperación, también las instituciones públicas deben garantizar un marco regulador que permita el desarrollo de un proceso de cocreación, por medio de garantías de propiedad intelectual, transferencia de conocimiento y apertura a fuentes de financiamiento para la investigación y el desarrollo. Dentro de esta función, las instituciones tanto públicas como privadas poseen un rol importante para fomentar las actividades colaborativas y de cooperación entre los agentes y actores dentro del ecosistema emprendedor.

Dentro del EE de Guatemala se identifican a actores tanto del sector público como empresarial, como entes que pueden facilitar la cooperación y colaboración entre los emprendedores y empresas ya establecidas; generando un proceso de cocreación de valor por medio de las políticas públicas y los programas formales de cooperación entre los actores del ecosistema. Así mismo, estos acuerdos pueden establecerse en cooperación con las universidades y centros de innovación, de manera que se fomente un proceso de cocreación entre los actores; promoviendo el desarrollo de emprendimientos con base científica y tecnológica. Además de los acuerdos institucionales formales, existen también los acuerdos informales, que en correspondencia con la literatura de cocreación de valor, son aquellos valores culturales y sociales sobre los cuales se basan las interacciones del ecosistema y determinan el nivel de cooperación entre sus miembros, que se discutirán más adelante.

La figura 8 resume el modelo propuesto para la cocreación de valor dentro del ecosistema de emprendimiento guatemalteco, con base a los elementos descritos anteriormente.

Figura 8

Cocreación de valor en el ecosistema de emprendimiento guatemalteco



Nota. Fuente: adaptado de Vargo y Lusch (2008, 2016).

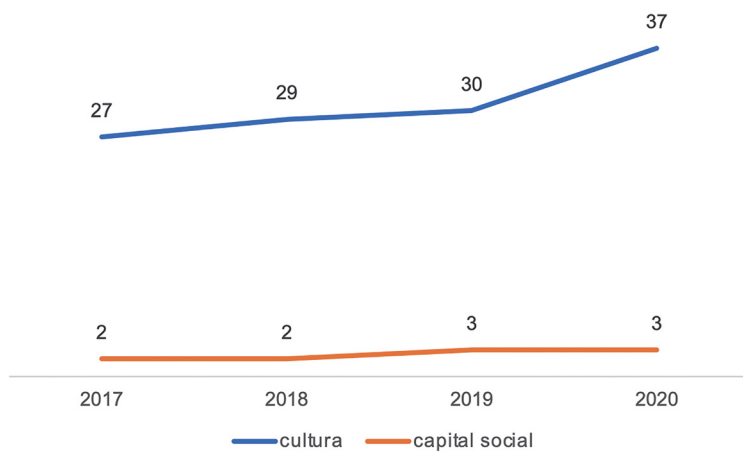
(3.2.5) Factores socioculturales

Uno de los factores primordiales para que el proceso de cocreación se realice con éxito dentro de los EE, son los acuerdos establecidos por los valores sociales y culturales, que influyen directamente en las interacciones y la apertura para colaborar dentro del ecosistema. Con base en el estudio realizado por Kantis, Ibarra García, Federico y Fernández (2020) sobre las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico, definen a la cultura como el conjunto de valores y creencias que dominan en una sociedad y que influyen en la promoción o inhibición de la actividad emprendedora. Este aspecto del capital emprendedor influye directamente en el grado de valoración social del rol del emprendedor, su actitud frente al riesgo y la apertura de los empresarios para interactuar y compartir experiencias con terceros. Este factor cultural define la deseabilidad y factibilidad para emprender nuevas iniciativas dentro de un ecosistema emprendedor. Por otro lado, también definen al capital social como las relaciones de confianza que facilitan la construcción de redes de contacto con otros actores relevantes dentro del ecosistema y el acceso a los recursos, que son determinantes para los procesos de cocreación.

Según los últimos reportes del estudio de las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico (ICSEd-Prodem); las condiciones sobre los elementos culturales y de capital social del ecosistema de emprendimiento en Guatemala son débiles, se han mostrado avances en los últimos años en especial el factor cultural, el elemento de capital social muestra una calificación bastante baja y sin mejoras recientes. La figura 7 muestra las calificaciones de estos elementos con relación al índice desarrollado por Prodem (Programa de Desarrollo Emprendedor).

Figura 9

Índice de evaluación para los elementos de cultura y capital social Guatemala (ICSEd-Prodem)



Nota. Fuente: Kantis, Ibarra García, Federico y Fernández (2020)

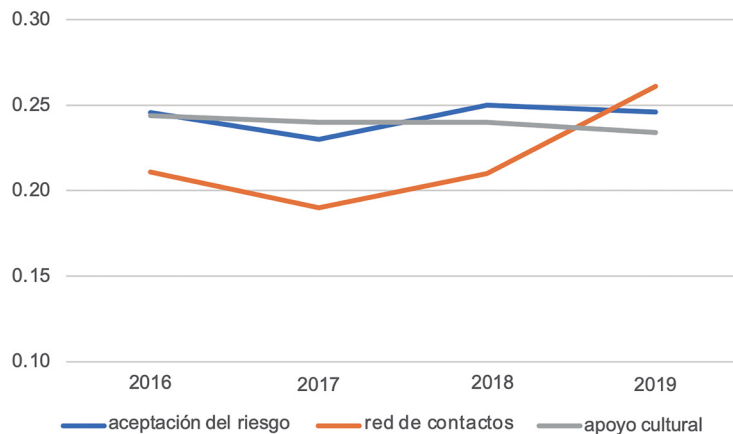
Como se puede observar en la figura 9, el tema cultural dentro del ecosistema está bastante bien calificando en comparación con el capital social, esto implica que la percepción del emprendedor y su rol dentro de la sociedad es bien visto y posee un determinado prestigio. Por el contrario, el aspecto de capital social es bastante bajo lo que implica que existe aún una barrera social de los emprendedores, en su apertura a compartir recursos, o bien, en asumir riesgos conjuntos, algo que será crucial para el establecimiento de un sistema de cocreación y cooperación.

Por otro lado, el índice global de emprendimiento (GEI, por sus siglas en inglés), que realiza la evaluación del ecosistema emprendedor en dimensiones individuales e institucionales, destaca que para el caso de Guatemala los elementos individuales como la aceptación del riesgo, redes de contactos y apoyo cultural poseen una evaluación alta comparados con otros elementos dentro del ecosistema emprendedor. No obstante, aún muestra niveles bajos de evaluación respecto al índice global. La figura 10 muestra la evolución que han tenido estos elementos en los últimos años, en la cual se puede observar que la actividad de red de contactos (*networking*) ha mejorado significativamente, indicando la capacidad de los emprendedores potenciales y activos de acceder y movilizar oportunidades y recursos, así como la facilidad de acceso para llegar a los demás. En cuanto al elemento de aceptación de riesgo, que representa el miedo al fracaso combinado con una medida del riesgo país, se mantiene en un nivel de 0.25 (máximo 1 con base en 100) de calificación, el cual es bastante bajo respecto al índice global. El apoyo cultural, que se refiere a la percepción que se tiene del rol del emprendedor, como un estatus dentro de la sociedad y como una opción para el desarrollo de

una carrera ha disminuido su calificación en los últimos años, siendo este el menos valorado en cuanto a los elementos socioculturales del índice (Acs, Szerb, Lafuente & Markus, 2020).

Figura 10

Pilares individuales del índice GEI (Guatemala)



Nota. Fuente: GEI

(3.2.6) Propiedad intelectual

Otro de los aspectos que se deben considerar dentro de un proceso de cocreación, es la protección y regulación sobre la propiedad intelectual y las patentes que puedan generarse como resultado de la cooperación entre los agentes y actores del ecosistema emprendedor. En este caso en particular, el EE de Guatemala se encuentra en una fase de iniciación respecto a esta temática, ya que no se tiene evidencia de experiencias previas de programas de cocreación o cooperación dentro del ecosistema. Sin embargo, dentro de la legislación guatemalteca, existen instrumentos legales e instituciones que velan por la protección de la propiedad intelectual como resultado de la investigación científica y proyectos de desarrollo tecnológico. La Política de Propiedad Intelectual y Transferencia de Tecnología del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología de Guatemala (Sincyt), protege el uso, manejo y transferencia de los resultados de la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación, tanto los generados dentro del Sincyt, como aquellos realizados en colaboración con unidades académicas como universidades, institutos de investigación y empresas (Senacyt, 2014).

Dentro de estos instrumentos legales, el Ministerio de Economía de Guatemala, a través de la oficina de Registro de la Propiedad Intelectual, ofrece regulación y mecanismos legales para el registro de propiedad intelectual e industrial, el registro de patentes y derechos de autor de las invenciones e innovaciones, producto de colaboraciones públicas y privadas. En correspondencia con la política actual sobre la propiedad intelectual la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología de Guatemala (Senacyt) promueve y asiste el desarrollo de emprendimientos con base tecnológica, *startups*, y empresas nacientes derivadas de un proyecto de investigación, *spin-offs* (Senacyt, 2014), por medio de financiamiento y colaboraciones de investigación y desarrollo.

No obstante, los estudios realizados al EE de Guatemala destacan que los elementos de investigación y desarrollo, transferencia y absorción de tecnología son de los elementos con menor calificación dentro de los índices del ecosistema. Los cuales poseen calificaciones bastante bajas (base 10 como máximo), obteniendo 2.3 en transferencia de I+D por parte del GEM; 0.09 puntos en absorción de tecnología dada por el índice GEI y 1 en plataforma CTI por parte del índice ICSEd-Prodem.

(4) Discusión

En correspondencia a los resultados, se han identificado tanto fortalezas como debilidades para el desarrollo del EE de Guatemala como estructura para la cocreación y cooperación. Entre las fortalezas que se identificaron destaca que Guatemala cuenta con un ecosistema emprendedor establecido, con una amplia oferta de servicios y recursos y con una gran diversidad de actores. No obstante, existen aún elementos y factores que serán necesarios fortalecerlos para establecer un sistema de cocreación y cooperación exitosa entre sus miembros, en especial aquellos que involucran factores sociales, culturales y de acuerdos institucionales. Si bien, el ecosistema de emprendimiento es una de las fuentes principales de recursos para los emprendedores guatemaltecos, no todos tienen acceso a estos, debido a la falta de programas que fomenten la colaboración y cooperación dentro del ecosistema, así como a la centralización de recursos y servicios que limitan su uso y acceso.

Un factor que destaca actualmente en el EE, con relación a los estudios previos es la falta de coordinación entre actores (SwissContact, 2021) para fomentar programas colaborativos y de cocreación. Esto puede deberse a la poca apertura, falta de compromiso, desconfianza y poca disposición de asumir riesgos conjuntamente por parte de los emprendedores (Kantis, Ibarra García, Federico & Fernández 2020) que, si bien puede ser mayoritariamente debido a elementos socioculturales del país, es necesario ofrecer mecanismos que permitan derribar estas barreras socioculturales, por medio de acuerdos institucionales formales, que brinden certeza y establezcan reglas claras y transparentes,

en cuanto a los riesgos y responsabilidades que se asumen en un proceso de cocreación. A este respecto, se han identificado a las universidades, incubadoras, aceleradoras y espacios de cotrabajo como facilitadores para establecer estos programas de cocreación y cooperación entre los actores del ecosistema, convirtiéndose en plataformas de interacción, intercambio e integración de recursos, para la generación y aplicación de conocimiento, habilidades y tecnología en el desarrollo de nuevos emprendimientos.

En particular, el rol de las universidades será crucial para desarrollar programas de cocreación y cooperación dentro del ecosistema emprendedor; brindando espacios para los emprendedores y otros actores tanto públicos como privados para involucrarse en procesos de cocreación, de manera que se produzcan emprendimientos dinámicos, de alto impacto basados en conocimiento y tecnología, que con base a la literatura de emprendimiento son los que tienen mayor impacto en el desarrollo socioeconómico local (Acs, 2006; Isenberg & Onyemah, 2016; Mason & Brown, 2014). Otro actor clave necesario para que ocurra este proceso de cocreación, incluye al sector empresarial organizado para facilitar la conexión entre los emprendedores y empresas ya establecidas; evitando estrategias de proteccionistas y fomentando la cooperación entre academia, empresas y emprendimientos emergentes. El sector público y el Gobierno también serán cruciales para que se fomente un sistema de cocreación y cooperación; proveyendo regulaciones y políticas que fomenten los acuerdos institucionales y colaboraciones entre los distintos entes y agentes del ecosistema emprendedor.

Dentro de la categoría de los recursos, se ha identificado que se disponen de recursos necesarios para establecer un proceso de cocreación dentro del EE tanto desde el punto de vista del capital emprendedor como de los recursos y los servicios. Ahora bien, el acceso a los mismos es limitado, debido a los requerimientos solicitados por sus proveedores, o bien, por la centralización geográfica de los mismos. Un programa de cocreación y cooperación puede facilitar este acceso a los recursos, que un emprendedor por sí solo no podría acceder u obtenerlos debido a su poca experiencia, conocimiento o habilidades. Los programas de cocreación no solo brindan la oportunidad de intercambiar recursos, sino también de integrarlos para desarrollar iniciativas emprendedoras de distintas fuentes y actores, además, ayuda a optimizar la colocación de los recursos en iniciativas con mayor potencial de crecimiento y de éxito. En especial, recursos como el financiamiento, que actualmente los mecanismos financieros disponibles para emprendedores son los tradicionales como créditos y microcréditos, los cuales son difíciles de acceder por parte de los emprendedores tempranos, debido a los requerimientos solicitados. Un programa de cocreación puede generar nuevos mecanismos de financiamiento, privados y colaborativos para iniciativas emprendedoras como resultado de un proceso de cocreación, atrayendo fondos de inversión y capital de riesgo.

Cabe destacar, que el establecimiento de un proceso de cocreación y los resultados derivados de estas colaboraciones ofrecen nuevos retos para los actores involucrados: en materia legal, de acuerdos institucionales, financiamiento, ganancias y propiedad intelectual. Que, aunque la legislación guatemalteca contempla y ofrece mecanismos legales cuando se refieren a estas cooperaciones y cocreación de nuevos productos y servicios, será necesario establecer acuerdos institucionales que garanticen: el compromiso, la participación y los beneficios obtenidos como resultado de este proceso. Los retos incluyen no solo los aspectos legales, sino también, comerciales y de propiedad intelectual e industrial; además de las formas y estrategias de comercialización de los resultados obtenidos, fruto del trabajo conjunto entre los actores. Esto implica, tomar en cuenta además de la cocreación de valor, la cocaptura de valor de los beneficios esperados tanto individuales como colectivos; además de las figuras legales y gestión de los emprendimientos que surjan producto de los programas de cocreación.

Conclusiones

Conforme a los resultados y el análisis realizado, se puede concluir que Guatemala cuenta con un ecosistema de emprendimiento establecido, en el cual se puede desarrollar y fomentar programas de cocreación de valor y redes de cooperación entre sus miembros; el EE cuenta con una amplia oferta de servicios e infraestructura, siendo la principal fuente de recursos para los emprendedores guatemaltecos y por medio del cual los proveedores de servicios brindan y ofrecen estos recursos, el cual incluye tanto organizaciones públicas como privadas. Aun cuando los roles y funciones de los actores dentro del ecosistema están especializados y enfocados en determinados tipos de servicios y recursos, aún se tiene que fortalecer la coordinación entre los actores para no realizar dobles esfuerzos y optimizar los recursos para su colocación por medio de programas de cocreación y cooperación.

Dentro de los elementos principales para establecer un sistema de cocreación y cooperación en el EE de Guatemala, se encuentran: primero, los actores clave que ejercen de facilitadores, promotores y ejecutores para que los procesos de cocreación ocurran; segundo, el acceso a los recursos tangibles e intangibles disponibles en el ecosistema y, tercero, las plataformas que ofrecen un espacio para la interacción, contribuyendo y fomentando el intercambio y la integración de los recursos. A este respecto, se han identificado a las universidades como actores clave y plataformas para el intercambio e integración de recursos y como facilitadores y orquestadores para fomentar procesos de cocreación y cooperación entre los miembros del ecosistema. En especial, las universidades son actores clave dentro de este proceso, debido a los recursos y talento humano que pueden poner a disposición de los emprendedores y de otros actores dentro del ecosistema, para la generación y aplicación de conocimiento; agregando valor y desarrollando emprendimientos más competitivos basados en conocimiento y tecnología. Además de las universidades, otros actores como las incubadoras, aceleradoras y espacios de cotrabajo también tienen este rol de intermediarios entre emprendedores y otros actores dentro del ecosistema, fomentando programas de cocreación a través del desarrollo de habilidades, transferencia de conocimiento y acompañamiento por medio de asesores y mentores.

Los factores socioculturales y de propiedad intelectual representan un reto importante al momento de establecer programas de cocreación en el EE de Guatemala, en especial, se deben diseñar y ofrecer mecanismos que den certeza a estas cooperaciones entre los miembros, de manera que se puedan derribar las barreras socioculturales como: la desconfianza, poca apertura de compartir recursos y de tomar riesgos comunes. Dentro de estos mecanismos, se pueden realizar acuerdos institucionales entre las partes, establecer reglas claras de la cooperación; asimismo apoyarse de recursos legales para establecer una relación de gana-gana, en el proceso de cocreación y de los resultados obtenidos fruto de las colaboraciones.

El presente estudio presenta implicaciones prácticas en materia de ecosistemas de emprendimiento y sus interrelaciones, aún no basta con tener los recursos disponibles y actores dentro de los ecosistemas, será clave la coordinación de las acciones a través de programas formales de cooperación, que fomenten la integración de recursos dentro de un sistema de múltiples actores; de manera que se puedan obtener beneficios individuales y colectivos por medio de un proceso de cocreación de valor. Así mismo, el factor sociocultural puede significar una barrera significativa para un proceso de cocreación dentro de un ecosistema de emprendimiento. Por lo que se deben diseñar y promover mecanismos que brinden confianza y compromiso dentro de sus miembros, para derribar estas barreras por medio de acuerdos, que generen un tipo de interacción y espacios de cooperación entre los miembros; fomentando una cultura de colaboración y de suma de esfuerzos para alcanzar objetivos comunes.

Pese a que los EE representan la principal fuente de recursos para los emprendedores y es donde se concentran los proveedores de servicios y recursos, es necesario que el acceso y colocación de los recursos disponibles sean realizados óptimamente a emprendimientos y sectores de alto potencial de crecimiento e impacto, apoyándolos en su desarrollo. Los sistemas de cocreación no solo favorecerán a alcanzar y desarrollar emprendimientos en un menor tiempo y recursos, sino que también pueden crear nuevos mecanismos de financiamiento, atraer inversores y capital emprendedor al ecosistema. Otro beneficio que se puede obtener de un sistema de cocreación y cooperación entre la academia-empresa-emprendedor, es el desarrollo de emprendimientos basados en conocimiento y tecnología y el surgimiento de emprendimientos derivados de proyectos de investigación y desarrollando (*spin-off*), que puede ser una estrategia para una ruta de universidades emprendedoras.

Los procesos de cocreación y cooperación dentro de los EE representan desafíos y retos no solo comerciales, de estructura o legales, sino también respecto a las políticas públicas de emprendimiento, mientras más se desarrollen los ecosistemas de emprendimiento, mayor será su complejidad para analizar las interacciones y flujo de recursos. Es necesario, que el Gobierno e instituciones públicas fomenten políticas públicas orientadas a esta cooperación entre actores; brindando mecanismos y políticas que impulsen los programas y colaboración entre los diferentes sectores y actores del ecosistema; promuevan la investigación y el desarrollo, la transferencia de tecnología y proveyendo de garantías legales, para las inversiones y la colocación de los recursos por medio de políticas que fomenten emprendimientos dinámicos; apoyen a los emprendedores a fortalecer sus emprendimientos en las fases de tracción y escalamiento a través de programas de cocreación y cooperación, de este modo generar emprendimientos más competitivos y sostenibles.

Referencias

- Acs, Z. (2006). How Is Entrepreneurship Good for Economic Growth? *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(1), 97-107. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.1.97>
- Ács, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43(3). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.016>
- Ács, Z. J., Szerb, L., & Autio, E. (2017). *Global Entrepreneurship Index 2016. Global Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.4324/9781315795607>
- Acs, Z. J., Szerb, L., Lafuente, E., & Markus, G. (2020). *Global Entrepreneurship Index 2019. The Global Entrepreneurship and Development Institute* (vol. 14).
- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1). <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Akaka, M. A., Schau, H. J., & Vargo, S. L. (2013). The co-creation of value-incultural-context. *Research in Consumer Behavior*. [https://doi.org/10.1108/S0885-2111\(2013\)0000015018](https://doi.org/10.1108/S0885-2111(2013)0000015018)
- Blackburn, R., De Clercq, D., & Heinonen, J. (2018). *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.4135/9781473984080>
- Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35-49. <https://doi.org/10.1177/1470593110393713>
- Chesbrough, H. (2020). To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.010>
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200-y>
- Frow, P., & Payne, A. (2019). Value Cocreation: An Ecosystem Perspective. In *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*. <https://doi.org/10.4135/9781526470355.n5>
- GEM, G. E. M. (2021). *GEM 2020/2021 Global Report*.

- Isenberg, D., & Onyemah, V. (2016). Fostering Scaleup Ecosystems for Regional Economic Growth (Innovations Case Narrative: Manizales-Mas and Scale Up Milwaukee). *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 11(1-2). https://doi.org/10.1162/inov_a_00248
- Kaartemo, V., Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2016). A service-ecosystem perspective on value creation: Implications for international business. In *Value Creation in International Business: Volume 2: An SME Perspective*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-39369-8_6
- Kantis, H., IbarraGarcía, S., Federico, J., & Fernández, C. (2020). *Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento. Mas allá de la pandemia: Imaginando los ecosistemas emprendedores del futuro*. REA. Comunes. Recuperado <https://prodem.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/2020/12/informe-español-17dec-Version-Final.pdf>
- Ketonen-oksi, S. (2018). Understanding platforms and ecosystems as structures for value co- creation. *ISPIM Innovation Conference – Innovation, The Name of The Game*, (June).
- Ketonen-Oksi, S., & Valkokari, K. (2019). Innovation Ecosystems as Structures for Value Co-Creation. *Technology Innovation Management Review*. <https://doi.org/10.22215/timreview/1216>
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. *Oecd*.
- McColl-Kennedy, J. R., & Cheung, L. (2019). Value Cocreation: Conceptualizations, Origins, and Developments. In *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*. <https://doi.org/10.4135/9781526470355.n4>
- Ngongoni, C. N., & Grobbelaar, S. S. S. (2017). Value co-creation in entrepreneurial ecosystems: Learnings from a Norwegian perspective. In *2017 IEEE AFRICON: Science, Technology and Innovation for Africa, AFRICON 2017*. <https://doi.org/10.1109/AFRCON.2017.8095569>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511808678>
- Ostrom, E. (2014). Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems. In *Nobel Lectures: Economic Sciences: 2006 - 2010*. https://doi.org/10.1142/9789814635585_0004
- Poczek, J. (2021). Which Types of Institutions Influence the Development of Entrepreneurial Ecosystems? A Legal Systems Perspective. *International Review of Entrepreneurship*, 18(3), 1-32.

- Poteete, A. R., Janssen, M. A., & Ostrom, E. (2010). *Working together: Collective action, the commons, and multiple methods in practice. Working Together: Collective Action, the Commons, and Multiple Methods in Practice.*
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Schaeffer, P. R., Guerrero, M., & Fischer, B. B. (2021). Mutualism in ecosystems of innovation and entrepreneurship: A bidirectional perspective on universities' linkages. *Journal of Business Research*, 134. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.039>
- Senacyt. (2014). *Política de Propiedad Intelectual y Transferencia de Tecnología del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología*. Guatemala.
- Shams, S. M. R., & Kaufmann, H. R. (2016). Entrepreneurial co-creation: a research vision to be materialised. *Management Decision*, 54(6). <https://doi.org/10.1108/MD-11-2015-0487>
- Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*. <https://doi.org/10.1002/sej.1268>
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9). <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Stam, F. C., & Spigel, B. (2017). Entrepreneurial Ecosystems Erik Stam Ben Spigel Discussion. *USE Discussion Paper Series*.
- SwissContact. (2021). *Booklet mapeo ruta del emprendedor*.
- SwissContact. (2020). *Mapeo del ecosistema de emprendimiento guatemalteco 2020*.
- Valkokari, K. (2015). Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems: How They Differ and How to Survive and Thrive within Them. *Technology Innovation Management Review*, 5(8). <https://doi.org/10.22215/timreview919>
- Vargas Tabarini, J. R. (Socialab), & Yon Bobadilla, R. J. (Socialab). (2018). *Mapeo de actores del ecosistema nacional de apoyo al emprendimiento*.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2009). Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications. *Service Science*. <https://doi.org/10.1287/serv.1.1.32>

- Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2012). Value Cocreation and Service Systems (Re) Formation: A Service Ecosystems View. *Service Science*, 4(3). <https://doi.org/10.1287/serv.1120.0019>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>