



ASPEN NETWORK  
OF DEVELOPMENT  
ENTREPRENEURS

 aspen institute

Capítulo  
Centroamérica y  
México de ANDE

MAPEO DEL ECOSISTEMA  
EMPRENDEDOR

# Zonas rurales del sur y el sureste de México



Agosto 2021

# Acerca de ANDE

La Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE por sus siglas en inglés) es una red global de organizaciones que impulsan el emprendimiento en economías emergentes. Los miembros de ANDE proveen servicios fundamentales de soporte financiero, educativo y de desarrollo de negocio a Pequeñas Empresas en Crecimiento (PEC), basados en la convicción de que estas últimas generan empleos, estimulan el crecimiento económico a largo plazo, y producen beneficios sociales y ambientales.

Como la voz global líder del sector PEC, ANDE cree que las PEC son una herramienta poderosa, pero poco apalancada, para abordar los desafíos sociales y ambientales. Desde 2009, nos hemos convertido en una red de referencia de casi 300 miembros colaborativos que operan en casi todas las economías en desarrollo. ANDE aumenta el conjunto de conocimientos disponibles, moviliza recursos y conecta las instituciones que apoyan a los pequeños empresarios que construyen prosperidad inclusiva en el mundo en desarrollo. ANDE es un programa del Instituto Aspen, una organización global sin fines de lucro comprometida a hacer realidad una sociedad libre, justa y equitativa.

El capítulo de Centroamérica y México de ANDE, con oficinas en la Ciudad de México y en la Ciudad de Guatemala, fue lanzado en 2010 con el objetivo de crear una plataforma que apoya a todos los actores relevantes del ecosistema de PEC local, a través de capacitación, diseminación del conocimiento, facilitación de presentaciones entre personas y fomento a la colaboración.

## Autores

- Victoria Hume, Analista de Investigación, ANDE
- José Ibáñez, Coordinador de Programas, Capítulo Centroamérica y México de ANDE
- Mónica Ducoing, Gerente Regional, Capítulo Centroamérica y México de ANDE

## Agradecimientos

ANDE está profundamente agradecida con Alejandro Villanueva y Nathalie de Raeve por su valiosa contribución en la recopilación de datos y de perspectivas de actores del ecosistema. Además, nos gustaría reconocer a Abigayle Davidson, Gerente de Investigación de ANDE, por su importante contribución como editora. Agradecemos también a quienes colaboraron en la reunión intermedia del estudio y entrevistas, para la profundización del entendimiento de temas críticos del estudio.

### **Acerca de la filantropía en Walmart**

Walmart.org abarca los esfuerzos filantrópicos de Walmart Inc. y la Fundación Walmart. Walmart Inc. provee alimentos y productos de hogar asequibles a cientos de millones de personas cada semana en más de una docena de países. Empleamos a más de 2.2 millones de asociados y hacemos negocios con miles de proveedores quienes, a su vez, emplean a millones de personas. Walmart.org abarca los esfuerzos filantrópicos de Walmart Inc. y la Fundación Walmart. Nuestras estrategias filantrópicas buscan acelerar el progreso en problemáticas sociales y contribuir a una transformación sistémica y duradera en formas que complementen y expandan el impacto social de las iniciativas de negocios de Walmart Inc. Nuestras prioridades incluyen promover la equidad racial y de género; incrementar las oportunidades económicas para las y los trabajadores del sector minorista y las cadenas de distribución; mejorar la sustentabilidad social y ambiental de las cadenas de distribución de productos, y fortalecer la resiliencia de las comunidades (incluyendo el brindar ayuda alimentaria y responder a catástrofes). Nuestros esfuerzos filantrópicos están organizados en portafolios específicos como Acceso al Mercado para Pequeños Propietarios y Emprendedores, Equidad Racial, Oportunidades en la Venta Minorista, Naturaleza y Alimentos Más Saludables para Todos, por nombrar algunos. Cada portafolio tiene una estrategia basada en una teoría del cambio y en preguntas clave de aprendizaje desarrolladas junto con otros actores, incluyendo las personas a las que buscamos empoderar y apoyar (por ejemplo: pequeños agricultores); organizaciones beneficiarias, quienes cuentan con profunda experiencia, capacidades y perspectivas para contribuir; y otras personas expertas. Activamos nuestras teorías del cambio a través de becas estratégicas, convocatorias, incidencia, desarrollo de comunidades de práctica, donaciones en especie, evaluaciones, y el aprendizaje obtenido de organizaciones beneficiarias y otros. Promovemos la colaboración entre las organizaciones beneficiarias, así como con otros actores del sector público y privado; continuamente actualizamos las estrategias de nuestros portafolios con base en sus experiencias y perspectivas. Para conocer más, visite [www.walmart.org](http://www.walmart.org) o conecte con nosotros en Twitter [@Walmartorg](https://twitter.com/Walmartorg).



# Índice

ACERCA DE ESTE REPORTE	4
ACERCA DE LAS ZONAS RURALES DEL SUR Y EL SURESTE DE MÉXICO	5
DATOS DEL ECOSISTEMA	6
HALLAZGOS E IMPLICACIONES	21

# Acerca de este reporte

Los Mapeos del Ecosistema de ANDE están diseñados para recopilar información básica sobre el apoyo disponible para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) en una ciudad, región o país en específico. Esta información funge como un censo de los actores locales y representa un momento específico en el tiempo.

La metodología de los Mapeos del Ecosistema Emprendedor de ANDE se enfoca en las organizaciones activas del ecosistema. La investigación es llevada a cabo principalmente con equipos locales que involucran a estas organizaciones a lo largo de todo el proceso.

Para quienes tengan interés en el ecosistema emprendedor de las zonas rurales de Honduras, estas son algunas maneras en las que se puede utilizar este Mapeo:

- 1/ Para entender qué brechas existen en el apoyo disponible para las y los emprendedores en el ecosistema (tomando en cuenta que este reporte no representa una lista exhaustiva de actores en el ecosistema).**
- 2/ Para crear conexiones con otros actores del ecosistema con metas o propósitos similares.**
- 3/ Para utilizarlo como una herramienta de conversación y colaboración con otros participantes del ecosistema.**

Si bien hemos añadido contexto a los datos, las y los lectores podrán extraer otras perspectivas y conclusiones utilizando la información disponible en el sitio web del Mapeo. Esperamos que este reporte funcione como un testimonio del ecosistema en este momento particular y como una línea de base para los actores del ecosistema, facilitada por una plataforma de conocimiento común.



# Acercas de las zonas rurales del sur y el sureste de México

México es una economía en rápido crecimiento, catalogada como la segunda más grande de América Latina.<sup>1</sup> Según la OCDE, existen en México al menos cuatro millones de micro, pequeñas y medianas empresas, la mayoría de las cuales son microempresas.<sup>2</sup> No obstante, México está llevando a cabo esfuerzos tanto políticos como culturales para fomentar aún más la actividad emprendedora orientada al crecimiento, con la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara convirtiéndose en *hubs* de emprendimiento. También hay un enfoque en el emprendimiento fuera de las ciudades principales, con el incremento en oportunidades laborales y tasas de emprendimiento en áreas rurales. De acuerdo con datos de la OCDE, para 2011, aproximadamente el 30 por ciento de las empresas mexicanas tenían sede en zonas rurales, y existe un potencial significativo de que estas áreas hagan una contribución adicional al PIB nacional.<sup>3</sup> Sin embargo, aún existe un rezago del sur y el sureste mexicanos con respecto al centro y el norte del país.

Históricamente, el emprendimiento en los estados del sur y el sureste de México ha tenido menor apoyo del gobierno.<sup>4</sup> Otros países han notado los retos que enfrenta México y han ofrecido su apoyo: la vice-presidenta de Estados Unidos, Kamala Harris, anunció en junio de 2021 una nueva iniciativa estadounidense para atraer inversión en el sureste mexicano inyectando 20 millones de dólares en infraestructura y proyectos habitacionales.<sup>5</sup> Este proyecto, junto con otros de gobiernos extranjeros y agencias donantes, representa un voto de confianza en el potencial que guardan los estados del sur y el sureste de México. Mucho de este potencial proviene de su historia rica y diversa, la diversidad de culturas indígenas y los abundantes recursos naturales de la región,<sup>6</sup> todo lo cual genera un campo fértil para sectores como el emprendimiento ambiental, el turismo y el trabajo artesanal. No obstante, aún hay un largo camino por recorrer, con muchos pueblos y comunidades rurales padeciendo la migración rural-urbana, debido a que muchas personas en el sur migran al norte en busca de mejores oportunidades de empleo.<sup>7</sup>

Existe menos investigación enfocada específicamente en emprendimiento en el sur y el sureste de México, que para fines de este estudio incluye a los estados de Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán. En comparación con el resto del país, una proporción significativamente mayor de la población en estos estados vive en situación de pobreza<sup>8</sup> y, por lo tanto, la forma en la que el emprendimiento puede contribuir al crecimiento de la economía local en estas regiones es de interés para la comunidad internacional para el desarrollo. Un primer paso para comprender el apoyo disponible actualmente para las y los emprendedores es identificar a los diversos actores del ecosistema empresarial.

Este reporte se centra en zonas que se consideran rurales, y por lo tanto la muestra y las entrevistas comprenden solamente a personas y organizaciones que radican o proveen apoyo en:

- 1/ Pueblos, aldeas, caseríos o granjas.
- 2/ Asentamientos o pueblos que cuentan con un 50% o menos de hogares con iluminación, electricidad y agua corriente en sus viviendas.
- 3/ Asentamientos o pueblos que carecen de caminos o rutas de comunicación por tierra y de servicios aéreos o marítimos, así como de escuelas de educación primaria (seis grados escolares) y servicios de correo postal.

Este alcance fue establecido por ANDE tomando en cuenta las definiciones utilizadas por gobiernos de Centroamérica y de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), entre otras fuentes internacionales.

1 México: *Panorama General*. Banco Mundial. Consultado el 29 de junio de 2021.

2 *Financiando a pequeñas y medianas empresas y emprendedores 2020: Un marcador de la OCDE*. Consultado el 29 de junio de 2021.

3 Bosworth, G. et al. (2015). *La empresa rural en México: un estudio de caso de la diversificación por necesidad*. *Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy*.

4 Amadeo, K. (2021). *Mexico's Economy: Facts, Opportunities, and Challenges*. The Balance.

5 (2021). *DFC Investment in Southern Mexico Supports Economic Growth and Empowers Women*. U.S. International Development Finance Corporation.

6 México: *Panorama General*. Banco Mundial. Consultado el 29 de junio de 2021.

7 Cohen, J., Rios, B.R. (2016). *Mexicans are migrating, just not across the US border*. The Conversation.

8 (2008). *Una historia de dos Méxicos: Norte y Sur*. *The Economist*.

# Datos del ecosistema

## Caracterización de las organizaciones de apoyo

Entre marzo y abril de 2021, ANDE recopiló información de 145 organizaciones que proveen apoyo a emprendedores(as) rurales del sur y el sureste mexicanos. La mayor parte de la muestra la componen proveedores de desarrollo de capacidades, seguidos por instituciones académicas y agencias gubernamentales. En el estudio se identificaron muy pocos proveedores de financiamiento, con las instituciones financieras tradicionales representando solo el 5% de la muestra. La mayoría de las organizaciones en este Mapeo tienen su sede en México (aunque no necesariamente en el sur y sureste, o en zonas rurales).

Figura 1: Tipo de organización de acuerdo con la ubicación de su sede

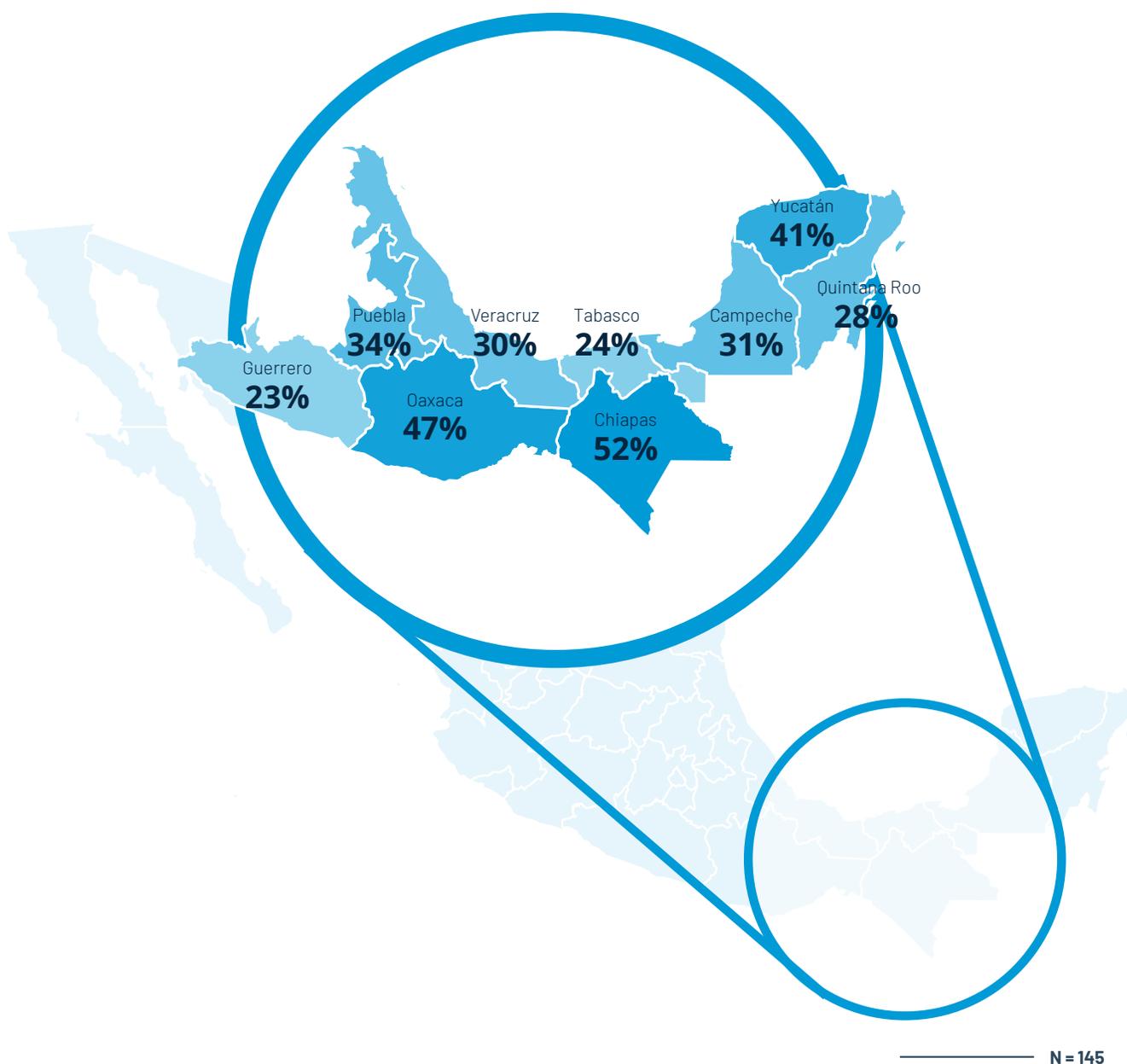


N=145

# Datos del ecosistema

El presente Mapeo recopila la diversidad de actores que ofrecen apoyo a emprendedores(as) en los nueve estados de México sujetos de estudio. La mitad de las organizaciones incluidas en el Mapeo se enfocan solo en un estado, mientras que el 12% abarca la región de forma más amplia. El resto de la muestra ofrece su apoyo en entre dos y ocho estados. La mayoría de las organizaciones concentradas en un solo estado son proveedoras de desarrollo de capacidades con sede local. Chiapas, Oaxaca y Yucatán reciben el apoyo de la mayor cantidad de actores en este estudio.

Figura 2: Estados en los que se ofrece el apoyo



# Datos del ecosistema

## Servicios ofrecidos

Con mayor frecuencia, las organizaciones de la muestra dan apoyo a las y los emprendedores a través de asistencia técnica y construcción de capacidades, lo que no resulta sorprendente dada la composición de la muestra. La asistencia técnica a emprendedores(as) rurales es particularmente importante cuando las empresas están haciendo la transición de ser pequeñas proveedoras locales de un servicio o producto a expandirse más allá del mercado rural. Muchos(as) emprendedores(as) carecen de la experiencia estratégica y administrativa necesaria para formalizar el negocio e integrarse a mercados más grandes.<sup>9</sup> En el caso específico de las y los agricultores, un estudio cita la necesidad de desarrollar habilidades tecnológicas y de emprendimiento como factor clave de éxito en el desarrollo de empresas económica y socialmente sostenibles.<sup>10</sup>

Figura 3: Porcentaje de organizaciones que ofrecen cada tipo de servicio



A pesar de la poca presencia de instituciones financieras en este estudio, un amplio rango de otras organizaciones provee apoyo financiero directo a emprendedores(as), en particular los proveedores de desarrollo de capacidades y las agencias gubernamentales. De acuerdo con actores clave del ecosistema, los inversionistas del sector privado parecen tener poco interés en trabajar con cooperativas, agricultores(as) individuales y pequeños productores.<sup>11</sup> Los inversionistas suelen requerir estructuras muy formales (empresas constituidas legalmente, contabilidad transparente y auditable, propiedad de activos clara) y garantías que limiten el riesgo. Para esta clase de financiamiento, el concepto de “ejido”<sup>12</sup> o de propiedad comunal crea incertidumbre legal e incomodidad. Además, no es poco frecuente que los inversionistas privados prefieran comprar terrenos ejidales a precios de remate y que excluyan a las comunidades locales en lugar de asociarse con ellas.<sup>13</sup>

9 Conversaciones con partes interesadas clave, Reunión de partes interesadas de la ANDE, abril de 2021.

10 Bosworth, G., McElwee, G., Smith, R. (2015). [Rural enterprise in Mexico: a case of necessity diversification](#). Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy

11 Conversaciones con partes interesadas clave, Reunión de partes interesadas de la ANDE, abril de 2021.

12 Un ejido o terreno ejidal se define en México como las tierras sostenidas colectivamente en la lógica del sistema tradicional indígena de propiedad de la tierra, que combina la propiedad comunal con el uso individual, heredado de la cultura mexicana. El ejido consiste en tierra de cultivo, de pastura y otras no cultivadas, así como del fundo legal (viviendas de los ejidatarios). En la mayoría de los casos, la tierra de cultivo se divide en porciones que administran familias diferentes y que no pueden ser vendidas aunque sí heredadas. (Fuente: Enciclopedia Britannica)

13 Conversaciones con partes interesadas clave, Reunión de partes interesadas de la ANDE, abril de 2021.

# Datos del ecosistema

## Etapas de atención

Las organizaciones que trabajan con emprendedores(as) del sur y el sureste de México se enfocan sobre todo en empresas emergentes (*startups*) y empresas en etapa temprana o de crecimiento. Sin embargo, también hay un número considerable de apoyos para empresas en fase semilla o empresas maduras, lo que sugiere que la mayoría de las organizaciones proveedoras de apoyo son relativamente indiferentes a la etapa en la que se encuentra la empresa.

Figura 4: Porcentaje de organizaciones por etapa objetivo



Un gran porcentaje de las organizaciones proveedoras de apoyo en el sur y el sureste de México dirigen su apoyo a emprendedores(as) en el sector cultural (67%), que incluye turismo, medios y entretenimiento; y por otro lado al sector artesanal (49%). Los estados del sur albergan una gran cantidad de población indígena, siendo Oaxaca uno de los estados con mayor población de este tipo.<sup>14</sup> Los bienes culturales o artesanales no solo son parte significativa de estas comunidades sino también su sustento. Existe un amplio mercado para estas artesanías; no obstante, las personas que se dedican a hacerlas, la mayoría de los cuales son mujeres, no obtienen un pago justo.<sup>15</sup> A causa del financiamiento poco favorable y de los acuerdos aún menos favorables con revendedores. Es importante centrar la atención de las organizaciones de apoyo en este sector para que estos pequeños negocios puedan volverse rentables y sostenibles. Estas prácticas de tejido y trabajo manual se han transmitido de generación en generación pero, debido a las complicadas condiciones de negocios, muchas mujeres están abandonando el oficio en busca de oportunidades de empleo más lucrativas.<sup>16</sup> Asimismo, la agricultura y el emprendimiento ambiental son también sectores de atención comunes, lo cual no es de sorprenderse dada la ubicación de estos(as) emprendedores(as). Una mirada al panorama de inversión de impacto 2018-2019 en América Latina, llevado a cabo por ANDE, encontró que la agricultura (el 25% de los acuerdos de inversión) y la biodiversidad (21%) fueron los sectores de atención más comunes para acuerdos de inversión de impacto en México (si bien el estudio no estuvo limitado a las zonas rurales).<sup>17</sup> Se calcula que más de la mitad de la población rural está involucrada en el sector agrícola (incluyendo la silvicultura, la pesca, la caza, la ganadería y el cultivo).<sup>18</sup> Estas actividades parecen estar más orientadas a la subsistencia que hacia la agricultura basada en oportunidad, observada en las grandes empresas agrícolas profesionales que también compiten en los mercados mexicanos e internacionales.

14 [The Power of Micro Financing in Rural Oaxaca](#). Where Sidewalks End.

15 *Ídem*.

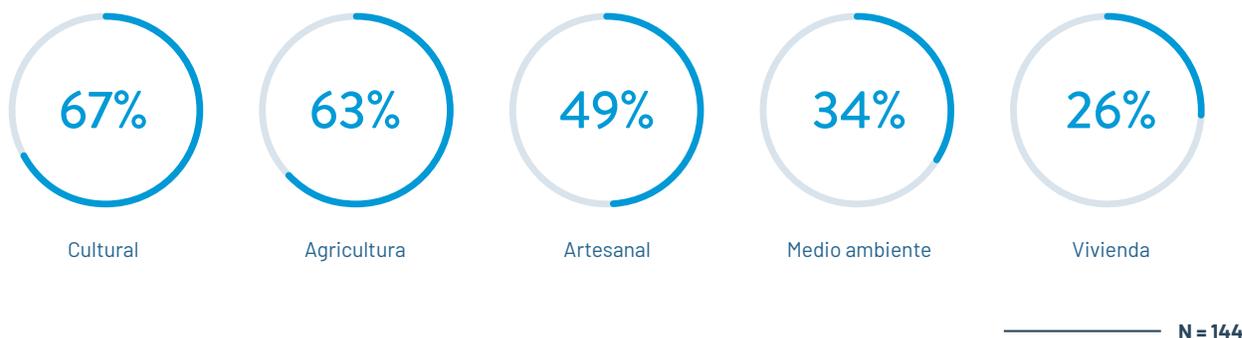
16 *Ídem*.

17 Hume, V., Davidson, A., Guttentag, M. (2020). [Impact Investing in Latin America 2018-2019](#). Aspen Network of Development Entrepreneurs.

18 Bajpai, P. (2015). [Emerging Markets: Analyzing Mexico's GDP](#). Investopedia.

# Datos del ecosistema

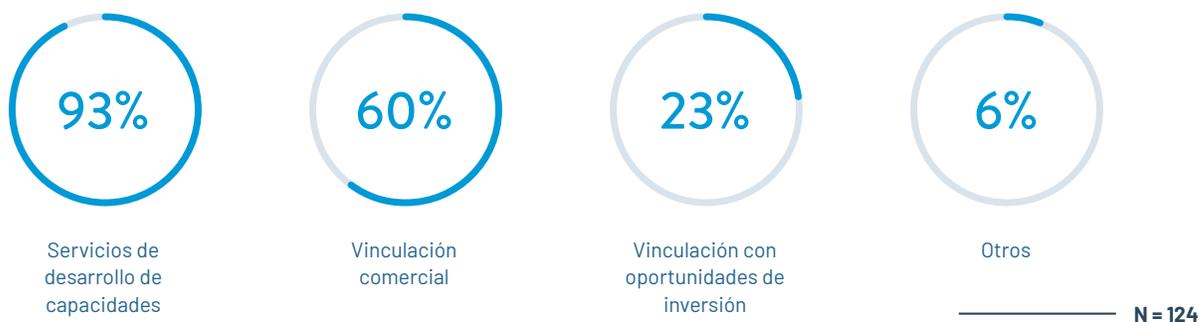
Figura 5: Principales cinco sectores de atención



## Servicios de apoyo no financiero

De las 124 organizaciones encuestadas que proveen servicios no financieros, el 93% provee desarrollo de capacidades, y el 60% facilita el acceso a los mercados. Solamente el 23% se enfoca en crear vínculos con oportunidades de inversión, lo que refleja la falta de proveedores financieros que apoyen a las y los emprendedores rurales en esta región.

Figura 6: Porcentaje de organizaciones por tipo de servicio no financiero ofrecido



# Datos del ecosistema

## Servicios de desarrollo de capacidades

Los principales enfoques de aquellas organizaciones que ofrecen servicios de desarrollo de capacidades son la estrategia de negocios y el desarrollo de la cadena de valor. Ambas son parte integral del apoyo a los pequeños negocios en el desarrollo de su capacidad para encontrar oportunidades más allá del mercado rural en el que operan. La integración de la cadena de valor puede resultar una estrategia extremadamente efectiva para “construir economías prósperas, dinámicas y sostenibles a lo largo de las comunidades rurales en países en desarrollo”<sup>19</sup> y se ha vinculado con la longevidad de muchos de estos negocios.<sup>20</sup>

Figura 7: Porcentaje de organizaciones por servicios de desarrollo de capacidades ofrecidos



## Servicios de vinculación comercial

Uno de los retos inherentes que enfrentan los negocios rurales es lo limitado de los mercados locales. Esto se debe a que las comunidades rurales tienden a ser insulares y más pequeñas que las ciudades, dada la falta de infraestructura que las conecte con zonas más pobladas. De las 74 organizaciones que proveen servicios de vinculación comercial, la mayoría se enfoca en facilitar acceso a nuevos mercados y clientes. Una forma de impulsar la habilidad de los pequeños negocios para expandir su alcance es ayudarles a alcanzar estándares de productos y certificaciones, lo que lo vuelve factible su participación en mercados más grandes. Menos de un cuarto de las organizaciones se centran en crear o facilitar acceso a infraestructura y transporte, uno de los retos para las poblaciones del sur y el sureste de México. La mayoría del millón y medio de personas que no tienen acceso a electricidad en el país viven en zonas rurales,<sup>21</sup> un reto que solo se agrava por la falta de infraestructura física. En reconocimiento de estas deficiencias, en 2019 el Plan Nacional de Desarrollo anunció la creación de un programa para construir caminos rurales, como parte de un proyecto de infraestructura de 586 mil millones de dólares.<sup>22</sup>

19 Kumilachew, M. (2017). Evaluación de las estrategias de integración de emprendedores rurales en actividades de la cadena de valor: énfasis en micro y pequeñas empresas rurales en la zona Arsi. *Research Journal of Finance and Accounting*.

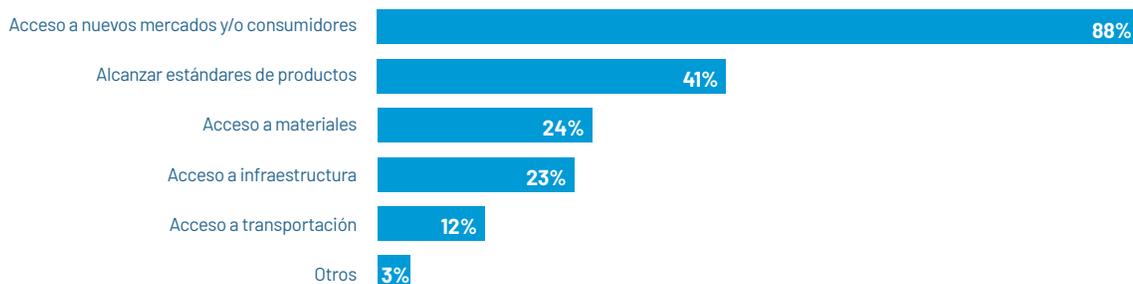
20 Ídem.

21 Quezada Medina, J. (2019). *Infrastructure, sustainability and unevenness : exploring marginalization in Mexico*. MIT Library.

22 (2020). *Transportation Infrastructure Equipment and Services*. U.S. International Trade Administration.

# Datos del ecosistema

Figura 8: Porcentaje de organizaciones por servicio de vinculación comercial ofrecido

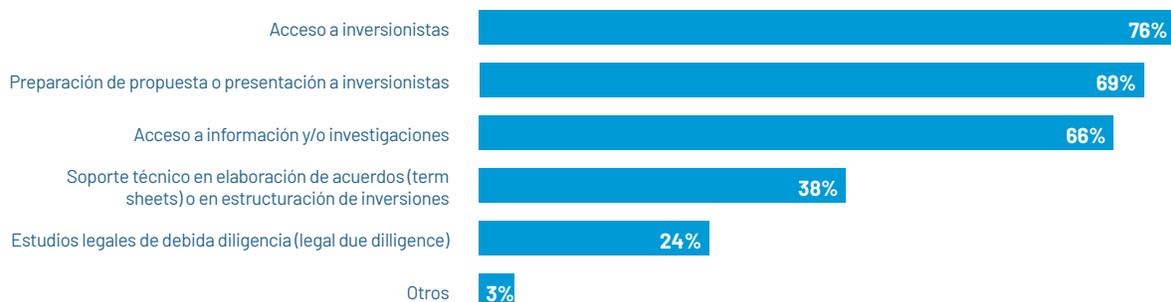


N = 74

## Servicios de vinculación con oportunidades de inversión

Las y los emprendedores rurales enfrentan retos significativos a la hora de acceder al financiamiento y la inversión. Los principales bancos rara vez tienen oficinas o representación en zonas rurales, lo que dificulta el acceso a estos recursos para las y los emprendedores locales. Solo un pequeño número de organizaciones (20% de las 145 identificadas) provee servicios de vinculación con oportunidades de inversión para las y los emprendedores rurales del sur y el sureste de México. El principal enfoque de este tipo de apoyo está en crear acceso a inversionistas, preparar las propuestas de inversión de las y los emprendedores y ofrecerles información sobre inversiones. Con el pequeño grupo de financiadores que atienden específicamente a las y los emprendedores rurales en la región, es posible que estos no solamente tengan que viajar fuera de las zonas rurales para encontrar oportunidades de inversión, sino que también deban competir con empresas no rurales en el mercado de inversiones.

Figura 9: Porcentaje de organizaciones por tipo de servicio de vinculación con oportunidades de inversión ofrecido



N = 29

# Datos del ecosistema

## Servicios financieros

El apoyo financiero se ofrece más comúnmente en la forma de subvenciones, posiblemente porque la mayoría de quienes proveen el financiamiento son agencias gubernamentales y proveedores de desarrollo de capacidades, más que instituciones financieras tradicionales. Sin embargo, el financiamiento para emprendedores(as) rurales es un reto significativo en el ecosistema. El financiamiento tradicionalmente disponible para emprendedores(as) rurales en el sur y el sureste de México incluye subsidios gubernamentales (el formato de financiamiento dominante), comerciantes intermediarios (que pagan precios menores a lo justo), préstamos bancarios (tradicionalmente para productores más grandes), microcréditos (con frecuencia a intereses increíblemente altos), y filantropía.<sup>23</sup> En 2018, la tasa de interés promedio en créditos para grandes compañías era aproximadamente de 11.78%; para pequeñas y medianas empresas, era en promedio de 17.70%.<sup>24</sup> Esta discrepancia entre tasas de interés es un ejemplo de lo poco amigable que es el mercado financiero para las y los emprendedores, y ser un emprendedor o emprendedora rural solo agrava dichos retos. Además de estos tipos de vehículos financieros, hay un mercado de capital de riesgo en desarrollo, si bien es relativamente nuevo y está aún en crecimiento.<sup>25</sup> A pesar de ello, esta clase de fondos no parecen ser especialmente accesibles para emprendedores(as) rurales, a juzgar por la falta de representación de inversionistas en la muestra del ecosistema de apoyo empresarial rural.

Figura 10: Porcentaje de organizaciones por instrumento financiero utilizado



N = 46

23 Conversaciones con partes interesadas clave, Reunión de partes interesadas de la ANDE, abril de 2021.

24 [Financing SMEs and Entrepreneurs 2020: An OECD Scoreboard](#). Accessed June 29, 2021.

25 *Ídem*.

# Datos del ecosistema

## Impacto

Cerca del 70% de las organizaciones encuestadas miden el impacto de sus servicios de apoyo empresarial. Entre aquellas que lo hacen, casi todas alinean su trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), siendo los objetivos de enfoque más comunes el ODS 8: *Trabajo Decente y Crecimiento Económico* y el ODS 1: *Fin de la Pobreza*. La pobreza es un problema significativo en las zonas rurales del sur y el sureste de México, con Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Veracruz, Puebla, Tabasco y Morelos reportando niveles de pobreza de al menos 50% y hasta 76% de la población.<sup>26</sup> Estos son los estados más pobres del país; por ende, la reducción de la pobreza es una prioridad para las organizaciones de apoyo que se enfocan en las y los emprendedores de estas zonas. Muy pocas de las organizaciones se centran en objetivos relacionados con cuestiones climáticas o ambientales, lo que con frecuencia es una señal de que se le da prioridad al desarrollo social y económico. La revisión de literatura encontró que hay una oportunidad importante en torno a los proyectos de infraestructura verde en zonas rurales, que en términos generales se definen como “redes naturales o seminaturales de terreno y corredores verdes (cubiertos de tierra o vegetación) y azules (cuerpos de agua), que mantienen o expanden los servicios del ecosistema”.<sup>27</sup> De acuerdo con la literatura, existe una oportunidad particular para esto en el México rural, en cuanto a que se trata de un espacio rico en recursos naturales a preservarse y utilizarse de forma sostenible, y en términos de los muchos beneficios que pueden generarse para las comunidades rurales.<sup>28</sup> Mientras que ya existe una conversación entre muchos de los actores clave sobre la mejor forma de financiar y poner en marcha estos proyectos, se trata aún de una oportunidad en desarrollo.<sup>29</sup> La falta de habilidades y de educación de calidad tiene una estrecha relación con la falta de acceso a internet, conectividad y otros recursos de información.

Figura 11: Porcentaje de organizaciones que se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU



N = 93

26 Shvili, J. (2021). *The Poorest States in Mexico*. World Atlas.

27 Silva Rodríguez de San Miguel, J.A. (2019). *Green Infrastructure in Rural Communities of Mexico*. Cuadernos de Desarrollo Rural.

28 Ídem.

29 Ídem.

# Datos del ecosistema

## Población objetivo

Más de la mitad de las organizaciones se enfocan en dar apoyo a mujeres y jóvenes a través de sus servicios. En 2019, poco más de la mitad de la población del país era menor de 30 años,<sup>30</sup> lo que vuelve a la población juvenil una fuente de capital humano con enorme potencial. Las mujeres emprendedoras desempeñan un rol importante en comunidades rurales; estudios han demostrado que mujeres que viven en zonas pobres o marginadas tienden a dirigir sus ingresos al bienestar de sus familias cuando se les presenta la oportunidad.<sup>31</sup> Mientras la relación de emprendimientos de mujeres-hombres es alta en México (90%) comparada con el promedio regional de América Latina<sup>32</sup>, muchas de estas mujeres emprendedoras son motivadas por la necesidad en lugar de oportunidad. Un estudio de 2011 encontró que las mujeres en México tienen mayor probabilidad de convertirse en emprendedoras por necesidad como una alternativa al empleo formal, mientras es al revés para los hombres.<sup>33</sup>

Hay barreras culturales y técnicas que limitan el éxito de las mujeres como emprendedoras. Todavía existe una expectativa cultural de que las mujeres hagan trabajo doméstico, mientras los hombres proveen financieramente.<sup>34</sup> Esto es acrecentado por el hecho de que muchas mujeres rurales no han recibido muchos años de educación formal<sup>35</sup> y no son impulsadas a ser emprendedoras.<sup>36</sup> Sin embargo, las mujeres están encontrando maneras innovadoras de empezar negocios en áreas rurales. Una manera es por medio de la creación de microempresas cooperativas en la península Yucatán, donde mujeres Mayas han unido esfuerzos y trabajado para crear un modelo de negocio sostenible que genera ingresos adicionales para sus familias.<sup>37</sup>

Figura 12: Porcentaje de organizaciones que apoyan poblaciones subrepresentadas o marginadas



N = 115

30 [México: Tendencias demográficas](#). Enciclopedia Britannica. Consultada el 29 de junio de 2021.

31 Osorio Vázquez, M.C. (2018). Investing in women's entrepreneurship creates educational opportunities for girls in Mexico. Brookings Institute.

32 Datos del [Global Entrepreneurship Monitor](#): La TEA (total de actividad empresarial en etapa temprana) femenina/masculina resulta del "porcentaje de la población femenina de entre 18 y 64 años que son emprendedoras emergentes o dueñas/cabezas de un nuevo negocio, dividido entre el porcentaje equivalente de sus contrapartes masculinas". Para los años 2018-2020, el promedio regional fue de 83%, con base en la información disponible que incluye a los siguientes países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Panamá, Perú y Uruguay.

33 Carranza, E., Dhakal, C., and Love, I. (2018). Female Entrepreneurs: How and Why Are They Different?. World Bank Group.

34 Hanifen, K. (2019). [Female Entrepreneurship in Mexico](#). The Borgen Project.

35 Osorio Vázquez, M.C. (2018). Investing in women's entrepreneurship creates educational opportunities for girls in Mexico. Brookings Institute.

36 Hanifen, K. (2019). [Female Entrepreneurship in Mexico](#). The Borgen Project.

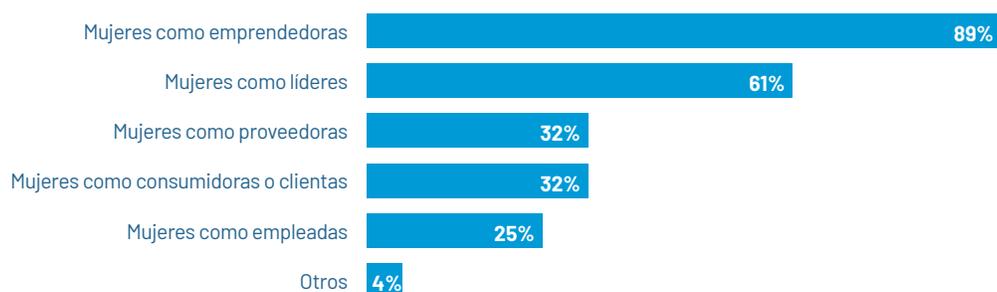
37 Osorio Vázquez, M.C. (2018). Investing in women's entrepreneurship creates educational opportunities for girls in Mexico. Brookings Institute.

# Datos del ecosistema

El 78% de las organizaciones se enfocan en las mujeres a través de sus programas, normalmente centrándose en apoyar a mujeres emprendedoras o en posiciones de liderazgo dentro de las empresas.

Algunas estrategias que se han identificado para dar un mejor apoyo específicamente a las mujeres emprendedoras, más allá del apoyo que beneficia a las y los emprendedores en general, como, por ejemplo, un mayor acceso al financiamiento, son construir capital social e implementar actividades de seguimiento una vez que se ha provisto el apoyo.<sup>38</sup> Actores del ecosistema citaron el capital social, en particular el apoyo de redes familiares y sociales, como un factor crítico que puede tanto apuntalar como ir en detrimento del apoyo que ofrecen a las mujeres emprendedoras.<sup>39</sup>

**Figura 13: Porcentaje de organizaciones según el enfoque de atención a mujeres**



N = 28

<sup>38</sup> Osorio Vázquez, M.C. (2018). Investing in women's entrepreneurship creates educational opportunities for girls in Mexico. Brookings Institute.

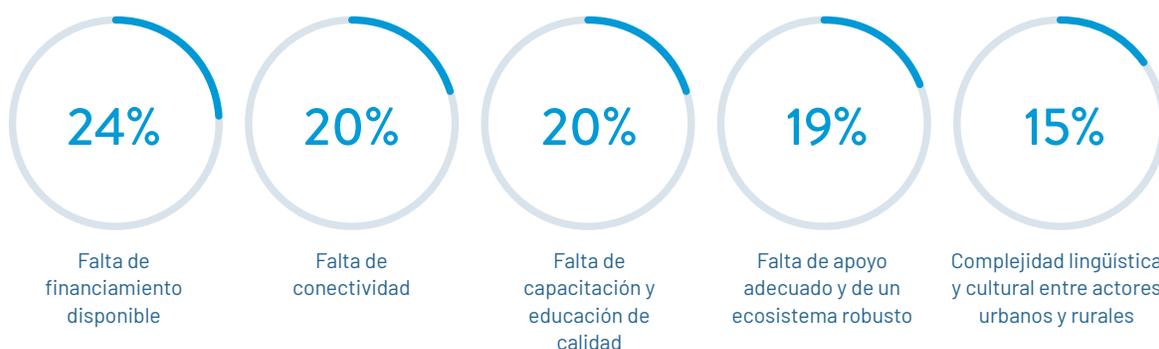
<sup>39</sup> Conversaciones con partes interesadas clave, Reunión de partes interesadas de la ANDE, abril de 2021.

# Datos del ecosistema

## Retos de las y los emprendedores rurales en el sur y el sureste de México

En 2020, solo el 19% de la población mexicana vivía en zonas rurales.<sup>40</sup> Para el presente Mapeo, el ecosistema cubierto abarcó más de 500,000 kilómetros cuadrados y solo se identificaron 145 actores trabajando en el ecosistema empresarial rural, en comparación con los 117 actores identificados por la ANDE en apenas 108,890 kilómetros cuadrados en Guatemala. Quienes trabajan en el ecosistema mencionan que el panorama de apoyos aún está subdesarrollado y carece de cobertura suficiente del espectro de servicios que requieren las y los emprendedores para hacer frente a los retos de comenzar y hacer crecer un negocio.

Figura 14: Principales retos que enfrentan las y los emprendedores en las zonas rurales del sur y el sureste de México



N = 102

Como se mencionó previamente en este informe, la falta de financiamiento disponible es un reto significativo para las y los emprendedores de la región. Esto es consistente con el hallazgo más amplio de que México mantiene un rezago en términos de inclusión financiera en comparación con países en niveles similares de desarrollo.<sup>41</sup> Prueba de ello es que solo un 11% de las micro, pequeñas y medianas empresas del país han utilizado créditos bancarios en lo que va del 2021,<sup>42</sup> un porcentaje que es incluso menor al considerar únicamente a negocios rurales. La desigualdad en el acceso a créditos entre zonas urbanas y rurales es una de las más grandes en América Latina, con solo el 7% de los adultos de zonas rurales haciendo uso de préstamos de instituciones financieras en 2017 en comparación con el 90% de las zonas urbanas.<sup>43</sup> Esta desigualdad es más grande aun en los estados con índices más altos de pobreza del sur de México.

40 Rural population (% of total population) - Mexico. World Bank Data. Accessed July 2021.

41 Belmont, J. (2019). *Expanding Financial Access for Mexico's Poor and Supporting Economic Sustainability*. The World Bank.

42 *Ídem*.

43 *Ídem*.

# Datos del ecosistema

En tanto que la inclusión y el acceso financieros son un reto importante a lo largo del país, no solo en las comunidades rurales, el gobierno ha intervenido en los últimos años en un intento por mejorar el panorama financiero. En 2016, el Proyecto de Expansión de Finanzas Rurales impulsó a 192 intermediarios financieros para que dieran pequeños préstamos a 140,000 negocios y productores rurales en México.<sup>44</sup> Otros esfuerzos incluyen la expansión de agentes bancarios a más zonas rurales y el crecimiento en la adopción de la banca móvil.<sup>45</sup> Si bien aún queda mucho por hacer, estas políticas representan un paso prometedor.

La falta de conectividad es un reto común para las comunidades rurales en América Latina,<sup>46</sup> y el sur y el sureste de México no es la excepción. Solamente el 39% de las y los mexicanos en zonas rurales tiene acceso a internet,<sup>47</sup> lo que puede representar un elemento crítico para el éxito de estudiantes y emprendedores(as). Los estudios indican que en el sureste mexicano el acceso al internet redujo en un 22% la probabilidad de que las personas vivan en la pobreza.<sup>48</sup> Estas cifras subrayan la importancia de crear acceso a estos y otros recursos.

Por último, existen algunas diferencias culturales y lingüísticas entre las poblaciones rurales indígenas y las poblaciones urbanas en las que muchos servicios tienen su base. México posee una historia rica en culturas indígenas; el gobierno reconoce oficialmente 68 lenguajes únicos además del español (lo que representa solo una fracción de los 130 lenguajes y las culturas asociadas a estos que han existido en el país, muchos de los cuales se han perdido).<sup>49</sup> Preservar estas culturas indígenas es crucial; en un foro de las Naciones Unidas, María Fernanda Espinosa (Ecuador), Presidenta de la Asamblea General, enfatizó el valor que tienen las culturas indígenas en el conocimiento en áreas como la medicina, la meteorología, la agricultura, la cultura y muchas otras.<sup>50</sup> No obstante, con un despliegue tan amplio de culturas y lenguajes locales, esto puede representar retos para las y los emprendedores rurales que trabajan con organizaciones de apoyo urbanas, lo cual a su vez puede ralentizar el proceso de trabajo conjunto, a veces hasta detenerlo. Si las organizaciones de apoyo realmente quieren priorizar a las y los emprendedores rurales, la necesidad de entender y respetar las culturas locales, y posiblemente de cambiar la forma de hacer negocios, es un factor importante en la creación de un ecosistema incluyente. Estos esfuerzos incluyen trabajo de traducción e interpretación a las lenguas locales en las zonas rurales en que operan. Un ejemplo de un programa con un enfoque innovador para el trabajo con poblaciones indígenas en México es el de las cooperativas Yomol A'tel, configuradas como empresas sociales en Chiapas, que buscan maximizar el beneficio social por medio de la sostenibilidad y la rentabilidad de las cadenas de valor en el negocio del café.<sup>51</sup> Existen muchos esfuerzos en forma de cooperativas en zonas rurales; lo que hace única a Yomol A'tel es que se enfoca en crear valor agregado a través de la inversión en tecnología, servicios de desarrollo de capacidades y una estrategia de generación de confianza entre los miembros de la cooperativa y los demás agentes de la cadena de valor más amplia.<sup>52</sup>

44 *Ídem.*

45 (2019). [Mexico: An Opportunity for Financial Inclusion IMF Managing Director Christine Lagarde Mexico City](#). International Monetary Fund.

46 (2021.) Central America Mapeo del Ecosistema Emprendedores: El Salvador, Guatemala, Honduras. Aspen Network of Development Entrepreneurs.

47 Wayt, T. (2021). Internet access makes big difference in impoverished regions. *The Academic Times*.

48 *Ídem.*

49 [Mexican Languages](#). Don Quijote Spanish Language Learning.

50 (2019). [Indigenous People's Traditional Knowledge Must Be Preserved, Valued Globally, Speakers Stress as Permanent Forum Opens Annual Session](#). United Nations.

51 Rösing, M., Irezabal, A. & Travieso, E. (2016). [El Potencial de la Economía Social y Solidaria para la Innovación Social Transformadora: El Caso de Yomol A'tel](#). XL Encontro da ANPAD. I

52 *Ídem.*

# Datos del ecosistema

## Los impactos del COVID-19

Todas las economías del mundo se han visto afectadas por la pandemia de COVID-19, y muchas siguen padeciendo sus estragos. La economía mexicana se contrajo un 8% en 2020 como resultado de la pandemia.<sup>53</sup> Para las organizaciones de apoyo que trabajan con emprendedoras y emprendedores en México, la necesidad más urgente es la de encontrar financiamiento adicional para las y los emprendedores y los negocios que ya apoyan y que están enfrentando obstáculos para encontrar nuevo financiamiento o han perdido financiamiento a causa de la pandemia. Como se mencionó previamente en este informe, el financiamiento es en sí mismo un reto importante para las y los emprendedores rurales. Conforme los primeros golpes de la pandemia reverberaron a lo largo del mundo, los inversionistas se apresuraron a eliminar riesgos de sus portafolios en un intento por evadir las ineludibles pérdidas asociadas con la pandemia y la contracción económica subsecuente.<sup>54</sup> A pesar de que el aumento de la aversión al riesgo no fue tan dramático como esperaban las y los expertos, todavía hay una necesidad significativa de mayor inversión enfocada en ayudar a empresas rurales del sur y sureste de México a sobrevivir la pandemia.

**Figura 15: Necesidades urgentes de las organizaciones de apoyo en respuesta al COVID-19**



N = 101

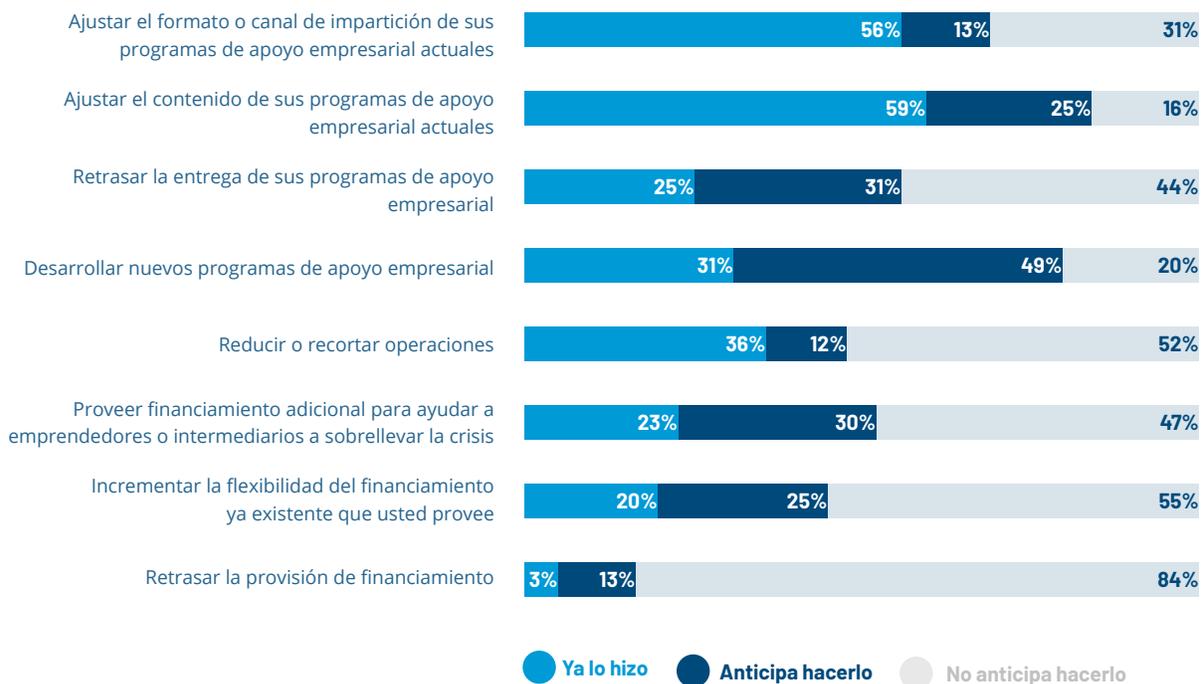
Otras necesidades altamente prioritarias para las organizaciones de apoyo incluyen responder directamente a las necesidades de las y los emprendedores que aún están lidiando con la pandemia y sus repercusiones, por medio de asistencia técnica y a través del ajuste de sus programas y su financiamiento, para así mantenerse relevantes frente a los retos actuales. Se le atribuyó la menor urgencia a la habilidad de las organizaciones de apoyo de mantenerse financieramente estables, lo que constituye una buena señal para el ecosistema y su capacidad de enfocarse en apoyar a las y los emprendedores para recuperarse de los efectos de la pandemia. No obstante, más de un tercio de las organizaciones de apoyo tuvieron que recortar o reducir operaciones como resultado de la crisis.

53 México: *Panorama General*. Banco Mundial. Consultado el 29 de junio de 2021.

54 (2021). *Has Covid-19 made investors more risk-averse?*. Spears WMS.

# Datos del ecosistema

Figura 16: Acciones tomadas por las organizaciones de apoyo ante el COVID-19



N = 101

Otras acciones que muchas organizaciones han llevado a cabo como respuesta a la pandemia incluyen ajustar los métodos de implementación y/o el contenido de sus programas existentes, algo que hizo más de la mitad de las organizaciones de la muestra, y que otro 13% a 25% planean hacer.

Aproximadamente 12,000 pequeños negocios en México se vieron obligados al inicio de la pandemia a cerrar sus puertas permanentemente, y en mayo de 2020 se calculaba que 600,000 más estaban en riesgo alto de sumárseles.<sup>55</sup> Si bien no queda claro en qué medida se cumplió esta predicción, algunos negocios lograron sobrevivir gracias a la digitalización.<sup>56</sup> A través de la adopción de métodos de pago en línea, algunos incluso fueron capaces de incrementar sus ingresos.<sup>57</sup> Sin embargo, dado que esto requiere de acceso a dispositivos móviles e internet, es probable que la mayoría de los negocios rurales estén excluidos de esta oportunidad.

55 (2020). *Coronavirus (COVID-19): SME policy responses*. OECD.

56 (2021). *Unlocking the Benefits of Digital Payments for Micro & Small Businesses: Insights from Mexico*. VISA.

57 *Ídem*.

# Hallazgos e implicaciones

## Retos

**Acceso a financiamiento adecuado:** Este se enlista consistentemente como un reto prioritario para las y los emprendedores en economías en desarrollo, ya que las instituciones de financiamiento tradicionales no siempre están bien equipadas para proveer un financiamiento compatible con las necesidades de los pequeños negocios y, viceversa, muchos emprendedores y emprendedoras no están al tanto de los requerimientos de inversión. Esta brecha en el mutuo entendimiento es aún mayor para las y los emprendedores rurales que normalmente carecen de acceso físico a las instituciones financieras locales (dado que estas suelen encontrarse en los centros urbanos) y de acceso digital a información acerca de financiamiento. Mientras que otras organizaciones han intervenido para llenar este vacío en el ecosistema, como gobiernos o proveedores de desarrollo de capacidades que ofrecen subsidios, no hay una fuente sólida de capital de inversión para el crecimiento disponible para las y los emprendedores rurales en el sur y el sureste de México.

**Falta de infraestructura física y digital:** De manera inherente a las comunidades rurales en países en desarrollo, la falta de infraestructura representa un reto significativo para las y los emprendedores interesados en hacer crecer su negocio. Los pequeños negocios tienen un gran potencial para contribuir al crecimiento de un país en términos de contribución al PIB y de la creación de empleos. Sin embargo, sin la capacidad de acceder a información, unirse a la economía digital y acceder físicamente a nuevos mercados a causa de la falta de infraestructura de transporte o caminos, el potencial no es más que eso.

**Falta de formalización:** Las organizaciones de apoyo resaltaron la necesidad de que los negocios rurales adopten un enfoque más formal y profesional para lograr expandirse más allá de los límites de sus comunidades rurales. Esto resuena especialmente en la falta de sinergia cultural entre las personas indígenas dueñas de negocios y las organizaciones urbanas que intentan trabajar en conjunto. Las culturas a veces pueden diferir tanto como los lenguajes, y esta falta de conocimiento o entendimiento mutuo puede causar fricciones que inhiban la colaboración.

**Ecosistema empresarial subdesarrollado:** Las organizaciones de apoyo también señalaron la falta de conocimiento sobre el ecosistema empresarial rural. No hay una red formal o cuerpo organizativo que coordine los esfuerzos de apoyo o siquiera informe a los actores de lo que otras organizaciones están haciendo para apoyar a las y los emprendedores rurales. Esto ha resultado en una pérdida de valor a causa de la duplicación de esfuerzos, la incapacidad de acceder a conocimiento compartido y la falta de cooperación. Esto no solo afecta negativamente a las organizaciones de apoyo, que podrían hacer un mejor uso de sus recursos colectivos, sino también a las y los emprendedores, quienes reciben un apoyo desarticulado.

# Hallazgos e implicaciones

## Oportunidades

**Apoyo a mujeres emprendedoras:** Las emprendedoras rurales ya están encontrando formas de superar los importantes retos a los que se enfrentan, formando cooperativas y continuando la tradición indígena de producir tanto artesanías como otros bienes. Además, cuando las mujeres de zonas rurales logran sumarse a la fuerza de trabajo, producen beneficios generacionales al reinvertir el dinero que ganan en el bienestar de sus familias. Sin embargo, la mayoría sigue eligiendo el emprendimiento debido a la necesidad en vez de la oportunidad. Un enfoque más exitoso implicaría trabajar con mujeres emprendedoras por medio de la asistencia técnica, conectándolas con recursos de información y apoyándolas en la obtención de una compensación justa por su trabajo en mercados más grandes. Este éxito, a su vez, impulsaría la percepción de que el emprendimiento es una buena oportunidad más que una alternativa necesaria a otras formas de sustento, y crearía mejores oportunidades para la siguiente generación de hombres y mujeres de zonas rurales.

**Integración a la cadena de suministro:** A pesar de que la agricultura desempeña un papel enorme en el ecosistema rural, la mayoría de los pequeños agricultores no están incluidos en las grandes cadenas de suministro. Estas están dominadas en su mayoría por los negocios que se encuentran cerca de los centros urbanos, ya que tienen un mayor acceso a recursos financieros y de información. Si a los proveedores agrícolas rurales se les da un acceso similar a dichos recursos, podrían aprovechar igualmente estas oportunidades. Una prioridad importante para las organizaciones de apoyo debe ser la provisión de asistencia técnica para formalizar a estos negocios, así como la asesoría para que los contratos sean beneficiosos tanto para las y los proveedores como para la cadena de suministro más amplia.

**Divulgación de los éxitos del sector empresarial local:** Mucho del ecosistema empresarial rural está basado en la subsistencia. Si bien el emprendimiento femenino es alto, se entiende como un camino alternativo a otros empleos que no ofrecen buenas oportunidades para las mujeres. No obstante, el emprendimiento basado en la subsistencia no fomenta una mentalidad de crecimiento. Por ello, cambiar dicha mentalidad celebrando y conectando a nuevos o posibles emprendedores y emprendedoras con otros emprendimientos exitosos de la región puede potenciar la cultura emprendedora y fortalecer la percepción de que es una buena oportunidad. Existe una oportunidad de generar investigación que identifique y resalte casos de éxito de emprendedores trabajando en estas áreas rurales.

**Empoderamiento de líderes indígenas locales:** Uno de los activos principales de México es su población rica y diversa de culturas y comunidades indígenas. Gracias a su conocimiento histórico y sus prácticas únicas en términos de cultura y de negocios, este aspecto de la cultura mexicana tiene un potencial emprendedor significativo. A pesar de ello, este potencial se ve mermado por una desconexión entre las formas rurales o indígenas y las formas urbanas de hacer negocios. Existe una oportunidad para el gobierno y las organizaciones de apoyo de empoderar a los liderazgos locales de las comunidades rurales para que actúen como defensores de los miembros indígenas de sus comunidades y trabajen para crear sinergias, más que fricciones, con sus contrapartes urbanas.



# Recomendaciones

**Prácticas de apoyo más incluyentes:** El sur y el sureste de México son algunas de las regiones más étnicamente diversas del mundo, con representación de docenas de culturas indígenas. Esto se ha traducido en un reto tanto para quienes proveen como para quienes buscan apoyo empresarial. Las organizaciones que se enfocan en dar apoyo a zonas rurales de la región deben trabajar para comprender con qué comunidades indígenas van a interactuar dependiendo del lugar en el que operan, y modificar sus prácticas para volverlas incluyentes. Esto incluye ajustar expectativas de tiempos, sortear barreras lingüísticas por medio de intérpretes, incorporar perspectivas de intervención a largo plazo, empoderar a líderes locales, o conectar con organizaciones locales que puedan ayudar a sortear la distancia lingüística y cultural.

**Colaboración en proyectos de infraestructura sostenible:** La investigación señala que el sur y el sureste de México son terrenos propicios para proyectos de infraestructura verde y sostenible. Como parte de incrementar el acceso a internet e infraestructura física, el gobierno y otros actores relevantes deberían considerar asociarse con las y los expertos en infraestructura verde para preservar los muchos recursos naturales que benefician a la región y a quienes la habitan.

**Creación de financiamiento accesible:** El panorama financiero actual para las y los emprendedores rurales de la región carece de la especificidad y la adecuación necesarias para que estos pequeños negocios puedan siquiera vislumbrar oportunidades para el crecimiento. Si las organizaciones bancarias están interesadas en generar acceso al financiamiento que tienen disponible, no solo deberían apoyar la creación de infraestructura, física o digital, necesaria para que las y los emprendedores tengan acceso a sus servicios, sino que también deben considerar las actuales condiciones injustas de sus prácticas crediticias. Una valoración del panorama financiero para las y los emprendedores rurales en comparación con el urbano muy seguramente arrojará luz sobre la inequidad y las brechas que existen, y aquellos bancos que estén interesados en generar mayor inclusión deberían considerar la creación de herramientas específicamente diseñadas para atender los retos que enfrentan las y los emprendedores rurales en la búsqueda de financiamiento.

**Esfuerzos de colaboración en el ecosistema:** En este Mapeo, las organizaciones de apoyo expresaron un deseo claro de contar con un esfuerzo más colaborativo para apoyar a las y los emprendedores que trabajan en las zonas rurales del sur y el sureste de México. Este Mapeo del panorama actual de apoyo es un punto de partida para lo que deberá ser un esfuerzo continuo de comprender mejor no solo las brechas existentes en el ecosistema sino también qué organizaciones pueden atenderlas mejor y de qué forma. Es posible canalizar esfuerzos adicionales para unificar el ecosistema de apoyo a través de un consorcio o una red formalizada, o a través de mayor investigación y oportunidades de colaboración y contacto para que las organizaciones puedan conectar entre ellas directamente.



**ASPEN NETWORK  
OF DEVELOPMENT  
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**

Para más información, favor de contactar al personal del  
Capítulo Centroamérica y México de ANDE:

**MÓNICA DUCOING**

Regional Chapter Manager

[Monica.Ducoing@aspeninstitute.org](mailto:Monica.Ducoing@aspeninstitute.org)

La investigación incluida en este reporte fue posible gracias al financiamiento de la Fundación Walmart. Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones presentados en este informe son exclusivamente de ANDE y no reflejan necesariamente las opiniones de la Fundación Walmart.