

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL PERÚ

**“FACTORES QUE CONTRIBUYERON A LA SOSTENIBILIDAD DE LOS  
MICRO EMPRENDIMIENTOS JUVENILES EN EL DISTRITO DE SAN  
JUAN DE LURIGANCHO. CASO: PROYECTO JOVENES PILAS DEL  
PROGRAMA DE EMPLEO JUVENIL DE INPET (2007-2009)”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL**

**AUTOR: ZORRILLA MEJIA, DAVID CRISTHIAN**

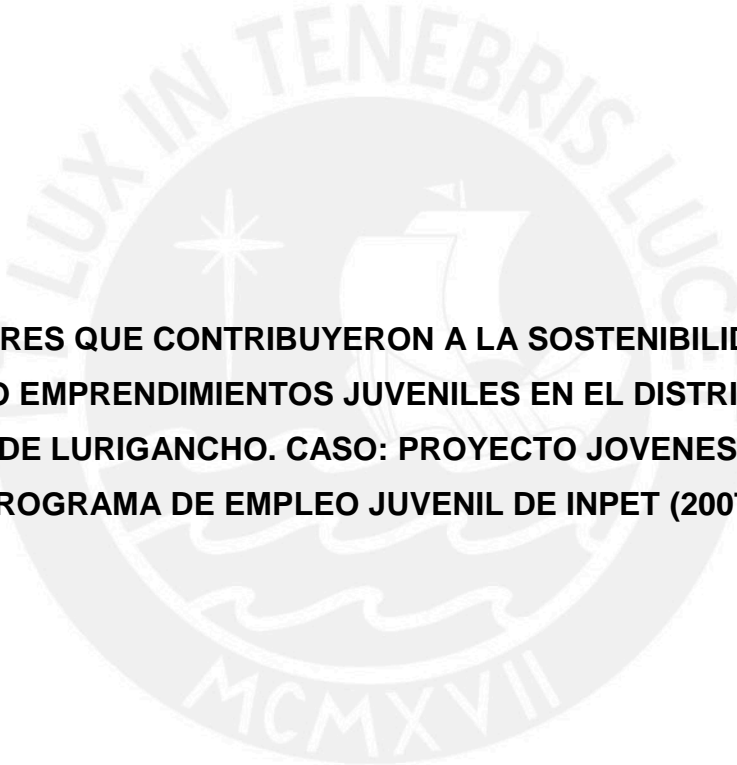
**ASESOR: SALCEDO LOBATON, MARIA ELIZABETH**

**JURADO: DIAZ HIDALGO, GLORIA MARILUZ**

**DAVILA OROZCO, CÉSAR ANTONIO**

**LIMA – PERÚ**

**2013**



**FACTORES QUE CONTRIBUYERON A LA SOSTENIBILIDAD DE LOS  
MICRO EMPRENDIMIENTOS JUVENILES EN EL DISTRITO DE SAN  
JUAN DE LURIGANCHO. CASO: PROYECTO JOVENES PILAS DEL  
PROGRAMA DE EMPLEO JUVENIL DE INPET (2007-2009)**

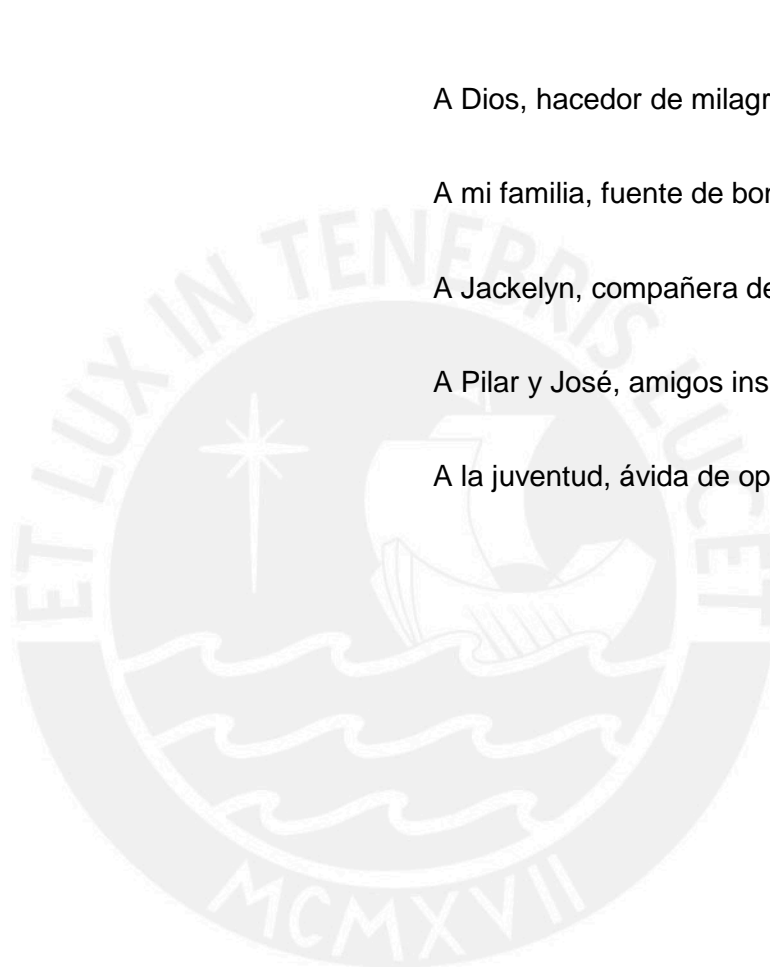
A Dios, hacedor de milagros.

A mi familia, fuente de bondad.

A Jackelyn, compañera de viajes.

A Pilar y José, amigos inspiradores.

A la juventud, ávida de oportunidades.



Mi agradecimiento especial a los emprendedores y emprendedoras que brindaron su valioso tiempo y que comparten sus experiencias día y día.



## Índice

Resumen ejecutivo	1
Presentación	3
<b>Capítulo I: Introducción</b>	
1.1. Identificación y descripción del objeto de la investigación	7
1.2. Objetivos de la investigación	14
1.2.1. Objetivo general	14
1.2.2. Objetivos específicos	15
1.3. Aspectos a investigar	15
1.3.1. Aspecto general	15
1.3.2. Aspectos específicos	15
1.4. Justificación de la investigación	16
<b>Capítulo II: Marco institucional para la investigación</b>	
2.1. El <i>Instituto de Promoción de Desarrollo Solidario</i>	18
2.2. El Proyecto “Jóvenes Pilas”	18
2.2.1. Descripción	18
2.2.2. Grupo meta	19
2.2.3. Etapas del proyecto	19
2.2.4. Perfil de competencias a desarrollar	26
2.2.5. Ámbito de acción	28
2.2.6. Metas logradas	28
2.3. Marco legal y político en el que se enmarcó el proyecto	29
<b>Capítulo III: Marco teórico</b>	
3.1. Enfoques básicos para la comprensión del autoempleo juvenil	31
3.1.1. Situación de empleo y desempleo juvenil	32
3.1.2. El autoempleo	33
3.2. Panorama del empleo y emprendimiento juvenil en el Perú	34
3.2.1. Los micro emprendimientos	39
3.2.1.1. Conceptualización	39
3.2.1.2. Tipos	40
3.2.2. Sostenibilidad del micro emprendimientos	41

3.2.3. Situación de los micro emprendimientos en el Perú	46
3.2.4. Los micro emprendimientos y las demandas del mercado	50
3.2.5. Las competencias emprendedoras personales	52
3.2.6. Perfil del emprendedor peruano (según GEM)	55
3.3. Estado situacional de los jóvenes y las políticas orientadas a los micro emprendimientos en el contexto nacional	57
3.3.1. Políticas de empleo y emprendimiento juvenil	57
3.3.2. Experiencias exitosas en el marco de las políticas nacionales de juventud	61
3.3.3. Factores de sostenibilidad en los programas de autoempleo juvenil	62
3.4. El proceso emprendedor	65
3.4.1. Desarrollo emprendedor	68
3.4.2. La actividad emprendedora en América Latina	68
3.4.3. El emprendimiento juvenil en el Perú	70
3.5. Capacitación para jóvenes emprendedores	72
3.5.1. Programas de capacitación juvenil para la creación de negocios	73
3.6. Marco conceptual	77
3.6.1. Definiciones que utiliza la investigación	77
 <b>Capítulo IV: Diseño de la investigación</b>	
4.1. Forma de la investigación	82
4.2. Aspectos a investigar	83
4.3. Metodología de la investigación	86
4.4. Unidades de análisis y fuentes de información	87
4.5. Técnicas y herramientas de recojo de información	87
4.6. Dimensión del estudio	88
4.7. Procedimiento de recolección de la información	89
 <b>Capítulo V: Presentación, análisis e interpretación de resultados</b>	
5.1. Perfil de los jóvenes emprendedores del programa de empleo juvenil	90
5.2. Competencias emprendedoras personales promovidas por el <i>Programa de Empleo Juvenil</i>	97

5.3. Competencias emprendedoras personales adquiridas por los jóvenes	98
5.4. Necesidades del mercado que atienden el micro emprendimientos	104
5.5. Correspondencia entre los micro emprendimientos y las necesidades del mercado	105
5.6. Percepción de los jóvenes sobre el <i>Programa de Empleo Juvenil</i>	109
<b>Capítulo VI: Conclusiones y lecciones que deja la experiencia</b>	
6.1. Sobre las características de los jóvenes emprendedores que el <i>Programa de Empleo Juvenil</i> ha apoyado	118
6.2. Sobre las competencias adquiridas por los jóvenes a través del <i>Programa de Empleo Juvenil</i> , y su relación con las competencias Emprendedoras personales	119
6.3. Sobre la correspondencia entre los micro emprendimientos juveniles y las necesidades del mercado	121
6.4. Sobre la percepción de los jóvenes acerca de la metodología participativa “aprender haciendo”	122
6.5. Lecciones aprendidas	123
<b>Capítulo VII: Recomendaciones y propuesta</b>	127
<b>Bibliografía Consultada</b>	132
<b>Anexos</b>	140

## Resumen ejecutivo

Esta investigación ha identificado factores que han contribuido a la sostenibilidad de iniciativas empresariales de jóvenes participantes del Proyecto “Jóvenes Pilas” en el distrito de San Juan de Lurigancho (2007-2009).

Los contenidos desarrollados sobre competencias emprendedoras personales y el uso de metodologías participativas -aunados a un perfil emprendedor y una adecuada orientación al mercado- potencian la sostenibilidad de un emprendimiento a cualquier escala, puesto que forjan una actitud emprendedora. Los emprendedores involucrados han justificado mejoras en su persona, negocio y entorno, debido al proyecto.

Los hallazgos suman nuevos aportes para configurar una Política de Estado para el emprendimiento juvenil y las MYPE, la cual debe fomentar prioritariamente la articulación comercial que coadyuve a su sostenibilidad; ello exigiría un enfoque inclusivo para atender a las MYPE y a los nuevos emprendimientos juveniles.

Es necesario acelerar la creación de dicha Política de Estado. Para los programas y proyectos de autoempleo juvenil en curso, las recomendaciones proponen ajustes que tomen en cuenta estrategias anticipadas para mejorar el apoyo a las iniciativas empresariales juveniles. Para ello las intervenciones deben apuntar a fortalecer la actitud de los jóvenes emprendedores.



## Abstract

This research has identified the factors that have contributed to the sustainability of business initiatives of young participating in the Jóvenes Pilas project in the district of San Juan de Lurigancho (2007-2009).

The content development about personal entrepreneurial skills and the use of participatory methodologies –coupled with an entrepreneur attitudinal profile and an appropriate market orientation– enhance the sustainability of an enterprise at any scale, since forged an entrepreneurial attitude. Entrepreneurs involved in it have justified improvements in their person, business and environment due to the project.

The findings add new contributions to configure a state policy for young entrepreneurs and MSE, which should promote as a priority the joint business that contributes to sustainability; it would require an inclusive approach to serve the MSE and the new youth entrepreneurship.

It's necessary to accelerate the creation of the state policy. For youth self-employment programs and projects in progress, the recommendations propose adjustments that take into account anticipated strategies to better support to the youth business initiatives. These interventions must aim to strengthen the young entrepreneurs' attitude.

## Presentación

Si revisamos la literatura en relación al emprendimiento juvenil a escala micro empresarial en el Perú, notaremos que existen pocos estudios recientes referidos al tema, además que se han generado confusas terminologías y difusas fronteras sobre el tamaño de una unidad micro productiva, que paradójicamente, constituye la mayor proporción de unidades empresariales y la más importante de la población económicamente activa<sup>1</sup> (PEA) en nuestro país.

Uno de los principales estudios realizados en nuestro medio, en relación a la presente investigación, es “I Estudio del Desarrollo Emprendedor de la Población Joven en la Provincia de Tacna” (Giurfa UPT 2007).

La presente investigación basará su concepto sobre unidad micro productiva, de acuerdo a lo señalado en el estudio “La inversión en recursos humanos y la competitividad de las micro y pequeñas empresas de la región Arequipa – 2011”:

[...] son unidades de producción de bienes o servicios, de pequeña envergadura en cuanto a su infraestructura física y su inversión económica y financiera, de corte familiar las cuales brindan trabajo temporal en algunos casos y en otros subempleo debido a un alto grado de competencia en el sector donde desarrollan sus actividades comerciales, lo cual les impide crecer en el largo plazo [...] (Centty 2011: 44).

Asimismo, podría argumentarse que los micro emprendimientos estarían inmersos dentro del denominado sector MYPE (Micro y Pequeña Empresa), de acuerdo a lo que contempla la Ley N° 28015 (Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa).<sup>2</sup>

Con esta investigación, se pretende contribuir a cubrir algunas insuficiencias y, a su vez, mostrar a los responsables en materia de emprendimiento y empleo juvenil una herramienta alternativa que podría facilitar el desarrollo de programas y políticas adaptados a la dinámica y comportamiento de las micro unidades

---

<sup>1</sup> Población económicamente activa, son las personas de 14 o más años, que se encontraban trabajando (empleados) o buscando activamente un trabajo (desempleados) al momento de realizar la medición.

<sup>2</sup> En el capítulo III se explicará con mayor detalle (Ver 3.2.1. Los micro emprendimientos)

económicas en todo el país. Ello podría ayudar a corregir algunas inercias usuales en la programación de acciones de capacitación y otras estrategias de intervención, facilitando a la vez, su adaptación a las distintas realidades del mercado de trabajo juvenil del país.

La investigación se centró en el distrito de San Juan de Lurigancho, donde intervino el programa; se buscó contextualizar y comparar la situación de los emprendimientos juveniles que atendió el programa, para luego corroborar o refutar las hipótesis planteadas, con los hallazgos encontrados que se presentan en esta investigación.

Asimismo, la investigación se ha enfocado en los denominados micro emprendimientos juveniles más dinámicos (que van más allá de la subsistencia), los cuales se han aproximado como unidades económicas que van desde 1 hasta 4 trabajadores. Esto en la medida que se considera que estos micro emprendimientos tienen un objetivo empresarial superior a la subsistencia y, por ende, deberían ser sujetos de acciones de promoción y fomento.

Se sabe que, para generar mayores iniciativas micro empresariales juveniles y mejorar la calidad de sus puestos de trabajo con impacto favorable para la reducción de la pobreza, se debe mejorar las condiciones actuales en las que inician y operan dichos micro emprendimientos juveniles. Por ello, se considera necesaria y esencial la oferta de capacitación para el autoempleo, focalizada a segmentos juveniles vulnerables y poco favorecidos.

Esta investigación consta de siete capítulos. El primero parte de una caracterización general de la problemática del desempleo juvenil en el país. Luego se identifican brevemente rasgos comunes del emprendimiento juvenil peruano. Posteriormente, se hacen cortas referencias de conceptos del sector informal y los micro emprendimientos y la relación entre ambos. Seguidamente, se revisa brevemente la experiencia del *Programa de Empleo Juvenil* de INPET en la capacitación a jóvenes conductores de micro emprendimientos en el distrito de San Juan de Lurigancho. Por último se hace una breve descripción sobre los resultados de la intervención del programa a nivel del distrito.

El capítulo II hace referencia al marco institucional para la investigación, donde se explica con detalle el proyecto objeto de la investigación. Luego se describe el *Programa de Empleo Juvenil* de INPET, así como el proceso de capacitación del

Proyecto “Jóvenes Pilas”. Asimismo, se hace una breve mención al marco legal y político en el que se enmarcó el proyecto, haciendo una rápida alusión a los programas del Estado de apoyo y fomento a los nuevos emprendimientos.

El capítulo III contiene el marco teórico, que facilita la ubicación del problema dentro de la variedad de conocimientos existentes de distintos autores, los mismos que orientan la investigación; se revisa, analiza y sintetiza la situación del empleo y desempleo juvenil, el autoempleo en los jóvenes, los nuevos emprendimientos y su sostenibilidad, las competencias emprendedoras personales, el estado situacional del emprendimiento juvenil en el Perú, la formación emprendedora y el desarrollo de capacidades emprendedoras, la capacitación juvenil para el autoempleo y los programas de capacitación juvenil para la creación de negocios, además se repasan conceptos claves.

El capítulo IV hace referencia al marco metodológico utilizado en la investigación, el cual utiliza técnicas cualitativas (entrevista semi estructurada, cuestionario y revisión documental).

En el capítulo V se presentan los principales resultados que se obtuvieron en las entrevistas y cuestionarios, poniendo de relieve aspectos sobre las características de los jóvenes conductores de micro emprendimientos, la problemática que enfrentan y las potenciales necesidades para una formación más efectiva. El capítulo, a su vez, se divide en dos secciones; (i) La concerniente al desarrollo de los cuestionarios, subdividida en apartados: Perfil personal del emprendedor y datos familiares; y el perfil del negocio, y (ii) La correspondiente a la composición y resultados de las entrevistas.

En el capítulo VI se muestran las conclusiones y lecciones aprendidas, se profundizan aspectos como la percepción que tienen los jóvenes emprendedores sobre la importancia de la capacitación para el desarrollo de sus negocios (y acaso para su sostenibilidad), su participación en los procesos de capacitación, las áreas en las cuales se han capacitado, las estrategias de intervención complementarias que les brindaron (asesoría, asistencia técnica, pasantía) y la metodología de la capacitación recibida. Por último, se abordan los temas de capacitación que los conductores de negocios consideran prioritarios para mejorar la competitividad de sus emprendimientos. Esto último con el propósito de recomendar a las instituciones responsables de la formación de

emprendedores en las diferentes localidades del país, el establecimiento de líneas de trabajo relevantes para sus intervenciones.

Finalmente, el capítulo VII está dedicado a destacar los puntos más relevantes del documento, así como al establecimiento de algunas recomendaciones y una propuesta dirigida tanto a los tomadores de decisiones, como a los propios operadores de este tipo de programas y proyectos.



## CAPITULO I

### INTRODUCCION

El desempleo juvenil<sup>3</sup> es una preocupación central para el desarrollo; su disminución es una meta consistente para reducir la pobreza. Este fenómeno es sólo uno de los tantos problemas que enfrentan los jóvenes en el mercado de trabajo.

Según la organización internacional de trabajo (OIT), más de un millón de jóvenes están desempleados, mientras que la tasa de desempleo juvenil bordearía el 18%, cifra preocupante porque indica que la tasa de desempleo juvenil es el triple de la tasa de desempleo de los adultos.

Para la presente investigación, consideraremos como jóvenes a todas las personas que se encuentran en el rango de edades comprendido de los 15 a 29 años de edad, establecido de acuerdo a la Ley de creación del Consejo Nacional de la Juventud – CONAJU<sup>4</sup>: “Son beneficiarios de la presente ley los adolescentes y jóvenes comprendidos entre los 15 y 29 años de edad, sin discriminación alguna que afecte sus derechos, obligaciones y responsabilidades. El rango de edad establecido no sustituye los límites de edad regulados en materia de garantías, sistemas de protección y derechos laborales respecto a los adolescentes”.

Cabe señalar que, para esta investigación se entiende por jóvenes desempleados a todos aquellos jóvenes que se encuentran dentro del rango de edades mencionadas (de 15 a 29 años), quienes no trabajan pero a la vez están en la búsqueda activa de algún trabajo.

Como respuesta al desempleo, muchos jóvenes intentan emprender pequeñas iniciativas empresariales propias (micro emprendimientos), pero muchas veces sin un estudio de las necesidades y oportunidades del mercado local, por lo que dichos micro emprendimientos terminan fracasando al poco tiempo.

---

<sup>3</sup> En el Capítulo III, página 77 se da una explicación conceptual más detallada sobre lo que se considera en la tesis como desempleo juvenil.

<sup>4</sup> CONSEJO NACIONAL DE LA JUVENTUD  
2002 *Ley 27802. Ley del Consejo Nacional de la Juventud.* 19 de julio.

Aun así, en la última década, los nuevos emprendimientos (generalmente los de pequeña escala) han sido el mecanismo principal para enfrentar al subempleo y al desempleo, principalmente para la población juvenil. También se han consolidado como el motor del desarrollo de muchas localidades emergentes, en tanto han permitido aprovechar de manera creativa las constantes oportunidades que han propiciado el crecimiento económico, el proceso de descentralización y la apertura de los mercados.

El fenómeno emprendedor peruano es muy conocido a nivel internacional, el informe del Global Entrepreneurship Monitor<sup>5</sup> (GEM 2008) resalta:

[...] el Perú es considerado uno de los países con mayor índice de actividad emprendedora en el mundo. Obtuvo un índice TEA (Total Entrepreneurship Activity) de 25,6%, lo que significa que uno de cada cuatro peruanos adultos realiza algún tipo de emprendimiento. [...] nuestro país presenta la tasa más alta de actividad emprendedora. Con relación al entorno GEM, este año solamente fue superado por Bolivia. (Serida y otros 2008: 13)

Sin embargo, también se sabe que más del 60% de las unidades económicas que se crean son de subsistencia, con pocas posibilidades de crecimiento y de generación de puestos de trabajo de calidad; y que casi dos tercios de las MYPE que se crean al año no llegan a sobrepasar la barrera de los 3 años de funcionamiento continuo.

De otro lado, son muy escasas las intervenciones que desde el Estado o desde las instituciones privadas se desarrollan para promover la generación de micro emprendimientos en la población joven, menos aún con poblaciones en situación de pobreza, que están excluidas del mercado laboral formal. En ese sentido, la experiencia del *Instituto de Promoción de Desarrollo Solidario* (INPET) sería una de las pocas intervenciones estructuradas que se han desarrollado con el objetivo de promover micro emprendimientos en la población juvenil de escasos recursos económicos del distrito de San Juan de Lurigancho.

Esta investigación tiene como objetivo identificar qué factores han contribuido a lograr la sostenibilidad de los micro emprendimientos juveniles apoyados por el

---

<sup>5</sup> El Global Entrepreneurship Monitor es el estudio de investigación de mayor envergadura en el ámbito mundial sobre el proceso emprendedor y la contribución de este al desarrollo económico de los países. Fue concebido en 1997 por Michael Hay, de la London Business School, y Bill Bygrave, del Babson College.

*Programa de Empleo Juvenil* ejecutado por INPET en el distrito de San Juan de Lurigancho, entre mediados del 2007 a mediados del 2009. Se espera que esta investigación contribuya a hacer visible la importancia de la promoción, el fortalecimiento y el apoyo a los micro emprendimientos de los jóvenes de escasos recursos económicos, así como de sus potencialidades como una estrategia de lucha contra la pobreza y como una estrategia para dinamizar las economías locales y generar mayor empleo.

Finalmente, la investigación también podría servir de base para la elaboración de un documento de contribución a las políticas públicas de promoción y fomento de nuevos emprendimientos, tanto nacionales, regionales como locales, lo cual podría aportar a la adecuación de este tipo de programas.

### **1.1. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

El desempleo juvenil representa uno de los mayores problemas sociales en el Perú.

Según las cifras del estudio “La Juventud Peruana: Cambios, necesidades y oportunidades”, la población joven en el Perú (15 a 29 años) era de 7 554 204 personas en el año 2007, lo cual representaba un 28% de la población total (Aramburú 2011: 2).

Este mismo estudio, señala que la tasa de desempleo juvenil (12%) es casi el doble de la tasa de desempleo en adultos.

Estas cifras contrastan con estadísticas del año 2008, que señalan:

La población juvenil del Perú ascendió aproximadamente a 8 millones de jóvenes entre 15 y 29 años de edad. De esta población juvenil 51% son mujeres y 49% hombres, mientras que 75% (6 millones) residía en áreas urbanas y 25% en áreas rurales (2 millones). [...] 5.4 millones de jóvenes formaban parte de la PEA, mientras que alrededor de 2.6 millones se encontraban fuera [...]. Al interior de la PEA, casi 5 millones de jóvenes se encontraban ocupados y sólo unos 432 mil se encontraban desocupados [...]. (MTPE 2009b: 7)



En Lima Metropolitana<sup>6</sup> este fenómeno parece agudizarse año tras año, siendo más crítico en los distritos de la periferia, pues la tasa de desempleo es mayor en el tramo juvenil de 15 a 24 años de edad, y más elevado en las mujeres (MTPE 2008a). La tabla 1.1. muestra algunas cifras:

Tabla N° 1.1. Tasa de desempleo juvenil (15-24 años de edad)

Hombres	12,51%
Mujeres	15,59%
Población total	13,98%

**Fuente:** CIA World Factbook - Al 14 de octubre de 2011

**Elaboración:** Propia

A raíz de que no se generan suficientes puestos de trabajo para el empleo dependiente, surge la necesidad de buscar nuevas formas de emplearse. Una posibilidad es el trabajo independiente, y más concretamente el autoempleo.

Un trabajador independiente (autónomo) se refiere a la persona física que realiza de forma habitual, personal y directa, una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción a contrato de trabajo, y aunque eventualmente utilice el servicio remunerado de otras personas.

Mientras que el autoempleo es toda actividad personal que se trabaja para uno mismo y de forma directa en unidades económicas (comercio, oficio o negocio) de su propiedad, que las dirige, gestiona y que obtiene ingresos de las mismas.

Por ello, la aclaración de esta diferencia, ya que bajo la etiqueta de autoempleo suele incluirse ser un trabajador independiente, contratado por honorarios y por la naturaleza de su labor o por su nivel de especialización (ej. Profesionales independientes, consultores freelance, comisionistas, entre otros).

---

<sup>6</sup> Solo se dispone de series de desempleo juvenil para Lima Metropolitana, sobre la base de las encuestas de hogares del MTPE. La información a nivel nacional, a nivel urbano o para algunas ciudades es escasa y reciente y no es comparable entre sí.

Para muchos jóvenes el autoempleo ha significado una alternativa -aunque a veces transitoria- para la autogeneración de ingresos y la mejora relativa de sus condiciones de vida.

El autoempleo juvenil, a través de pequeñas iniciativas empresariales o micro emprendimientos, ha tenido impacto favorable en los jóvenes. Sin embargo, hay que señalar que con la misma facilidad con que han iniciado una actividad empresarial e ingresado al mercado laboral, así también han terminado saliendo rápidamente.

Es importante resaltar que el sector MYPE (formal e informal) está conformado en su mayoría por micro emprendimientos (ver figura 1.1) y gran parte de ellos son conducidos por jóvenes y es aquí donde se concentra la mayor parte de iniciativas de subsistencia, con alta precariedad en los puestos de trabajo y una elevada mortalidad empresarial (cierre definitivo por pérdida ó bajo margen).

Una publicación realizada por el Colectivo Integral de Desarrollo (CID), afirma que: “Los micro emprendimientos juveniles se desenvuelven en débiles condiciones referidas a competencias, experiencia y calificaciones, las cuales se adquieren principalmente en el proceso social y no en la educación básica formal” (Linares 2006: 24-25). El mismo autor destaca una sugerencia que hasta ahora no ha sido abordada debidamente: “Si se conociera mejor las condiciones bajo las que se forma y desempeña un joven emprendedor, podrían diseñarse estrategias enfocadas a promover un sector MYPE juvenil más competitivo, con mayores probabilidades de crecimiento y sostenibilidad”.

El *Instituto de Promoción y Desarrollo Solidario* INPET<sup>7</sup> es una ONGD que desde 1990, apoya la promoción de emprendimientos de jóvenes y mujeres. Para ello cuenta con el *Programa de Empleo Juvenil* (PEJ), cuyos objetivos son formar jóvenes para la conducción de sus emprendimientos y desarrollar una cultura emprendedora desde las instituciones educativas. En dicho programa destacó el Proyecto “Jóvenes Pilas”<sup>8</sup> que se inició en el 2007 y culminó en el 2009, el mismo que fue direccionado a distintas zonas del distrito de San Juan de Lurigancho, considerando además su lejanía a las zonas más comerciales.

---

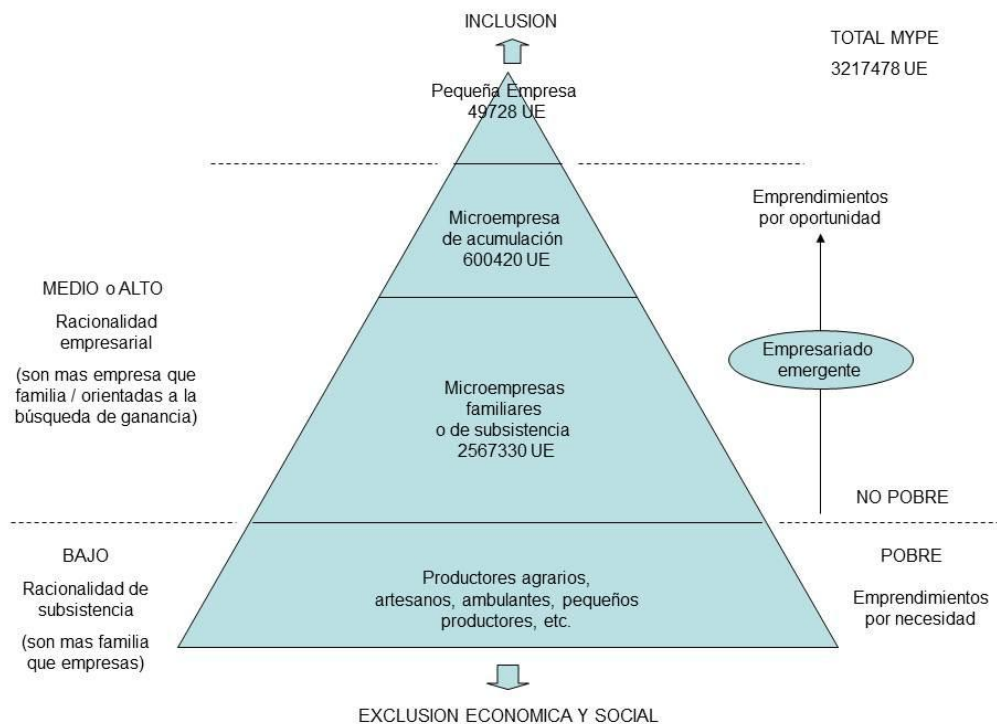
<sup>7</sup> Para mayor información puede visitar: [www.inpetperu.org](http://www.inpetperu.org)

<sup>8</sup> Será descrito con mayores detalles en el capítulo II, página 18.

Un logro destacado del proyecto fue disminuir la alta tasa de mortalidad empresarial entre los micro emprendimientos juveniles. Dicho logro se explica de una parte, porque existió un trabajo conjunto desarrollado con jóvenes con vocación emprendedora y de otro lado, porque el proyecto mantuvo un enfoque integral, en el cual ajustó sus actividades a las necesidades y expectativas de los jóvenes y a los requerimientos de sus iniciativas.

En general, los proyectos que INPET desarrolla, no ofrecen servicios prediseñados; sino más bien orienta su trabajo, ajustándose y adaptándose a las necesidades de los emprendedores que atiende.

Figura N° 1.1. Perfil de las MYPE en el Perú



**Fuente:** Comisión de la MYPE y Ministerio de Trabajo (2009)

**Elaboración:** Propia

El *Programa de Empleo Juvenil* contempló el Proyecto “Jóvenes Pilas” que fue ejecutado en 2 distritos de Lima Este: San Juan de Lurigancho y Ate. Esta investigación se centra específicamente en el distrito de San Juan de Lurigancho. El proyecto inicio en el mes de Julio del 2007. Luego de una difusión masiva a través de talleres informativos, se hizo la primera convocatoria y selección de jóvenes participantes con micro emprendimientos en diferentes condiciones (en idea, en implementación, en funcionamiento eventual o en funcionamiento continuo). Después se dio inicio a los módulos de capacitación, seguidamente a las asesorías individuales y/o grupales, complementándose con asistencia técnica y pasantías en los giros de confección y calzado, culminándose todas las actividades en el mes de Julio del 2009.

A pesar de la moderada cobertura del programa en el distrito de San Juan de Lurigancho (solo algunas zonas como Próceres, Wiese, Huáscar, Canto Grande, Bayovar, Mariátegui, Santa María, entre otros) se podría hablar de resultados concretos y logros destacados, los mismos que podrían servir como insumos para la elaboración de una propuesta para un plan nacional de apoyo al emprendimiento juvenil, con énfasis en jóvenes de segmentos con menores ingresos, en riesgo de exclusión y alta vulnerabilidad.

Cabe señalar que, diferentes experiencias locales de trabajo con jóvenes, muestran que para avizorar resultados debe haber procesos de maduración de largo plazo (NIE<sup>9</sup>, PAE<sup>10</sup>, CID<sup>11</sup>, FIE<sup>12</sup>, entre otros). INPET desarrolla proyectos más cortos, pues se concentra en jóvenes que tienen información de mercado, que están en proceso de implementación de su iniciativa, o que ya han iniciado sus actividades, aunque muchas veces de forma improvisada; y es aquí, donde se hace pertinente el apoyo, asistencia y orientación en general.

Las actividades que contempló el proyecto se desarrollaron con la finalidad de fortalecer las competencias del emprendedor y consolidar su iniciativa. Las intervenciones del proyecto se orientaron a jóvenes emprendedores con decisión y voluntad.

---

<sup>9</sup> Nuevas Iniciativas Empresariales, uno de los componentes del Programa Mi empresa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, ahora transferido al PRODUCE.

<sup>10</sup> Programa de Asesoría para Emprendedores del Instituto Peruano de Acción Empresarial (IPAE).

<sup>11</sup> Colectivo Integral de Desarrollo, a través de sus concursos nacionales “Haz realidad tu negocio”.

<sup>12</sup> Fondo de Iniciativas Empresariales, proyecto del Programa de Lucha contra la pobreza en las zonas urbano-marginales de Lima Metropolitana (PROPOLI).

Cabe mencionar que la adecuación de un micro emprendimiento con el mercado fue fundamental para hablar de su sostenibilidad. Asimismo, el trabajo en redes representó un proceso clave que explicaría en gran medida el éxito de muchas iniciativas. Sin embargo, hay que señalar que este tipo de experiencias es muy escaso, además que sus logros no son muy perceptibles, si no se ve más allá del aspecto económico, pues implícitamente existieron avances y logros en cuanto a la mejora de la autoestima, la confianza en uno mismo y en los demás, el liderazgo, la cooperación, la empatía, la asertividad, entre otros. Por ello, el proyecto realizó actividades grupales, donde se dio el intercambio de experiencias y aprendizaje en forma conjunta.

Las actividades desarrolladas involucraron un trabajo dinámico y compartido con los jóvenes, su iniciativa, su realidad y su entorno. La capacitación y asesoría que recibieron no fue la tradicional -que se centraba en temas de gestión empresarial- sino que tomó en cuenta aspectos sociales y psicológicos del joven, además que giró en torno a su mercado.

El *Programa de Empleo Juvenil* comprendió diferentes actividades: Capacitación, asesoría, asistencia técnica, pasantía y concurso; los que constituyeron un conjunto de estrategias que contribuyeron a la sostenibilidad de los micro emprendimientos conducidos por las y los jóvenes participantes del programa en el distrito de San Juan de Lurigancho; las mismas que han tenido algún impacto significativo en la generación de ingresos y la creación de puestos de trabajo, y que han sido recogidas e investigadas para describir sus resultados.

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Objetivo general**

Identificar los factores que han contribuido a la sostenibilidad de los micro emprendimientos juveniles, promovidos por el *Programa de Empleo Juvenil* del INPET en el distrito de San Juan de Lurigancho, desde la perspectiva de los involucrados a fin de proponer medidas que fortalezcan las herramientas utilizadas en el programa.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- A. Analizar el perfil de los jóvenes emprendedores exitosos que ha apoyado el *Programa de Empleo Juvenil* de INPET.
- B. Conocer las competencias desarrolladas por los jóvenes a través de las capacitaciones del *Programa de Empleo Juvenil* de INPET.
- C. Explicar la correspondencia que existe entre los micro emprendimientos juveniles que el *Programa de Empleo Juvenil* de INPET ha apoyado y las necesidades del mercado.
- D. Describir la percepción de los jóvenes sobre la utilidad de la metodología participativa “aprender haciendo” desarrollada por el *Programa de Empleo Juvenil* de INPET para su negocio.
- E. Extraer lecciones y proponer medidas que fortalezcan las herramientas utilizadas en el programa para afianzar una cultura emprendedora en los micro emprendimientos juveniles.

### 1.3. ASPECTOS A INVESTIGAR

#### 1.3.1. Aspecto general

Factores que han contribuido a lograr la sostenibilidad de los micro emprendimientos juveniles que ha apoyado el *Programa de Empleo Juvenil* de INPET en el distrito de San Juan de Lurigancho.

#### 1.3.2. Aspectos específicos

- A. Caracterización del perfil de los jóvenes emprendedores que el *Programa de Empleo Juvenil* de INPET ha apoyado
- B. Competencias emprendedoras personales desarrolladas por los jóvenes emprendedores a través de las capacitaciones del *Programa de Empleo Juvenil* de INPET.
- C. Correspondencia entre los micro emprendimientos juveniles que el *Programa de Empleo Juvenil* de INPET ha apoyado y las necesidades del mercado.
- D. Percepción de los jóvenes emprendedores sobre la metodología participativa “aprender haciendo” que utilizó el *Programa de Empleo Juvenil* de INPET.

E. Lecciones aprendidas que permitan generar propuestas para fortalecer las herramientas que utiliza el *Programa de Empleo Juvenil* de INPET.

#### 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para INPET, la investigación permitirá fortalecer las acciones promovidas y consolidar la sostenibilidad de los micro emprendimientos de los jóvenes en los distritos donde interviene, a partir de las lecciones extraídas y las recomendaciones derivadas de la experiencia misma.

Para las políticas públicas de promoción de emprendimientos juveniles orientadas a reducir la pobreza, la investigación pretende dar elementos que reorienten dichas políticas, teniendo en cuenta la intervención promotora del Estado a favor de los jóvenes emprendedores, en particular de estratos más pobres.

Para los jóvenes emprendedores de bajos recursos económicos, la investigación permitirá atender su vocación empresarial, y promover espacios más adecuados, canalizando apoyo mediante fondos a micro emprendimientos juveniles. Asimismo, contribuirá a plantear mecanismos que disminuyan la brecha entre la educación formal y la inserción al mercado laboral desde el punto de vista del trabajo independiente.

Para la gerencia social, permitirá orientar recursos del Estado destinados a programas a fin de que llegue a más poblaciones juveniles pobres y pobres extremas, pues la evidencia recogida y los hallazgos encontrados dan cuenta que el trabajo con jóvenes emprendedores de escasos recursos económicos, no debe ser una tarea netamente social, ni tampoco de promoción empresarial o de fomento productivo solamente, sino más bien un híbrido que permita fortalecer la gestación de iniciativas para su implementación, consolidación y sostenibilidad, de tal forma que no solo contribuyan a la lucha contra la pobreza, sino también al desarrollo económico y aporten al crecimiento económico.

Las razones teórico-prácticas por las que tendríamos que investigar en esta dirección, se sustentan en integrar una serie de experiencias acerca del trabajo con jóvenes emprendedores y de los logros y avances que se han conseguido, y que no han sido debidamente recogidos. Además, de poder realizar

aproximaciones a propuestas y mejoras de los programas y poder implementar cambios que conduzcan a mayores efectos e impacto.

Los hallazgos que arroja esta investigación representan un insumo diferenciado para futuros estudios sobre emprendimiento juvenil focalizado a sectores vulnerables, pues brindarán un conocimiento aproximativo sobre la evidencia de factores de sostenibilidad en iniciativas económicas juveniles locales.

Asimismo, la investigación contribuirá a la producción de conocimientos sobre emprendimiento juvenil peruano focalizado, ya que no hay estudios en relación a la investigación planteada sobre factores de sostenibilidad en emprendimientos juveniles locales.

De otro lado, los hallazgos de esta investigación contribuirán a que nuevos investigadores de temáticas relacionadas a la creación de negocios, busquen establecer una mayor interacción entre el conocimiento y la sociedad, volver a conceptualizar las relaciones entre formación, investigación y emprendimiento, para facilitar una comprensión más reflexiva, crítica y propositiva de la realidad, y propiciar el dominio de procesos que son necesarios para interpretar, rediseñar y producir conocimiento.

La investigación también ayudará a profundizar conocimientos teórico-prácticos en futuros estudios sobre el tema, facilitando una actitud de compromiso y trabajo en equipo.



## CAPITULO II

### MARCO INSTITUCIONAL PARA LA INVESTIGACIÓN

#### **2.1. El Instituto de Promoción del Desarrollo Solidario (INPET)**

El *Instituto de Promoción del Desarrollo Solidario* (INPET) es una ONGD (organización no gubernamental de desarrollo) fundada el 11 de marzo de 1977, con la finalidad de contribuir a mejorar la calidad de vida en los sectores menos favorecidos. Esta asociación civil sin fines de lucro, promueve y apoya la puesta en marcha y desarrollo de micro y pequeñas empresas, a través de 3 programas: *Programa de Empleo Juvenil* (PEJ), programa de promoción de la mujer, y programa microempresa, dentro de un enfoque de desarrollo local y técnico.

El *Programa de Empleo Juvenil* (PEJ) está dirigido a promover e impulsar la inclusión socio económica de jóvenes, hombres y mujeres y su participación activa en los procesos de desarrollo local de su comunidad, involucrando en esta tarea a los actores locales como municipios, escuela secundaria, empresarios y cooperativas de ahorro y crédito. Tiene como objetivo general: Facilitar a jóvenes el acceso al mercado de trabajo, mediante la creación de MYPE o el acceso a un empleo dependiente; y como objetivo específico: Contribuir a mejorar la calidad de la capacitación ocupacional, impulsando la vinculación entre los centros de educación técnica (CEO<sup>13</sup>, IST<sup>14</sup>, CSVT<sup>15</sup>) y las empresas de su entorno.

#### **2.2. El Proyecto “Jóvenes Pilas”**

##### **2.2.1. Descripción**

Es un proyecto que forma parte del *Programa de Empleo Juvenil* de INPET, el cual es organizado conjuntamente con otros actores locales; donde los jóvenes pilas son aquellos jóvenes que quieren mejorar su negocio y que tengan energía súper ganadora para competir y ganar en el mercado.

---

<sup>13</sup> Centro Educativo Ocupacional

<sup>14</sup> Instituto Superior Tecnológico

<sup>15</sup> Colegio Secundario con Variante Técnica

Dicho proyecto fue financiado por la diputación foral de Bizkaia, España. Su ámbito de trabajo fueron los distritos de San Juan de Lurigancho y Ate, y el periodo de ejecución fue de Septiembre 2007 a Agosto 2009. Asimismo, tuvo como objetivo, lograr que jóvenes de hogares pobres incrementen sus ingresos, creando o madurando microempresas o nuevos emprendimientos con potencial de desarrollo, de preferencia en forma asociativa.

### 2.2.2. Grupo Meta

- ✓ Jóvenes hombres y mujeres de 18 a 32 años.
- ✓ Jóvenes con ideas de negocio y con la decisión de ponerlos en marcha dentro de 3 meses luego de la capacitación.
- ✓ Jóvenes con negocios iniciados hasta con 2 años de funcionamiento.
- ✓ Con conocimiento o experiencia en alguna actividad económica de preferencia con potencial, en los distritos de Ate-Vitarte y San Juan Lurigancho.
- ✓ Jóvenes con disponibilidad de tiempo para la capacitación que brinda el programa.
- ✓ Jóvenes cuyo entorno familiar muestre predisposición y compromiso para apoyarlos en la implementación de negocios.

### 2.2.3. Etapas del proyecto

#### A. Convocatoria y selección

Se realizaron charlas informativas del proyecto en distintas zonas del distrito en coordinación con las agencias municipales distritales, los centros de formación, gremios y organizaciones de base. En forma individual se atendieron en los puntos de atención de INPET:

- ✓ Centro de servicios empresariales de San Juan de Lurigancho y Ate.
- ✓ La municipalidad de San Juan de Lurigancho y
- ✓ La agencia municipal de Huaycan – Ate.

### A.1. Sensibilización a los jóvenes emprendedores

Para despertar el interés entre los jóvenes se recomendaron las siguientes acciones a desarrollar:

- Transmitir a los jóvenes, a través de una charla, las principales ventajas y beneficios de un negocio propio. La charla dejó claramente establecido los beneficios de tener un negocio propio, por lo menos desde el punto de vista del potencial incremento en la empleabilidad y en los ingresos.
- Presentar testimonios de casos exitosos, de diferentes rubros económicos de empresarios invitados. El mayor impacto se logra cuando los testimonios son presentados directamente por los empresarios, aquí se dio soporte para las presentaciones de diapositivas en power point.
- Mostrar la oportunidad de negocios. Se presentó a los jóvenes empresarios la oportunidad de negocios de un proyecto conjunto.
- Los promotores del proyecto propiciaron entre los empresarios el compromiso de invitar a más jóvenes a las próximas charlas.

### A.2. Estrategias utilizadas para la asistencia de los jóvenes

- Sensibilización y motivación a los jóvenes para su participación en las capacitaciones.
- Entrega de tríptico informativo a los jóvenes sobre el proyecto.
- Contacto personal y/o telefónico
- Manejo de listas y registro de jóvenes participantes.
- Movilidad a los jóvenes para su traslado a las capacitaciones.
- Contacto con el equipo del proyecto

## B. Capacitación

Los jóvenes seleccionados, recibieron capacitación de un programa modular en gestión de negocios, cuyos módulos contenían temas sobre identificación de mercados, estrategias de marketing, costos, inversión, asociatividad y elaboración de un plan de Negocios.

### B.1. Objetivo de la capacitación:

Finalizado el programa de capacitación los y las participantes habrán mejorado sus competencias y habilidades empresariales para fortalecer su rol como conductores de su propio negocio, con una visión asociativa y de integración que permita el desarrollo sostenible de su microempresa.

### B.2. Metodología:

Los capacitadores utilizaron una metodología eminentemente participativa, la metodología CEFE (Competencias como base de la Economía, a través de la formación de emprendedores), la misma que parte del supuesto: *“Las personas que tienen una visión clara de sus metas y poseen las habilidades y competencias, tienen más posibilidades de lograr interacciones más efectivas en la sociedad”*.

El enfoque se convierte en una herramienta que proporciona la oportunidad de crecer personalmente, desarrollando capacidades fundamentales.

CEFE ha probado ser una metodología muy eficaz para la formación de personas emprendedoras a nivel mundial. La metodología fue desarrollada por la Cooperación Técnica Alemana (GTZ). Se ha aplicado en casi todos los países de Latinoamérica, África, Asia y Europa Oriental para fomentar la competitividad de sus economías a través de la formación de emprendedores. La gran mayoría de capacitados con la metodología CEFE declara que esto ha sido útil o muy útil para el desarrollo de sus competencias empresariales (91%), para su propio desarrollo personal (93%) y para el desarrollo de sus negocios (86%)<sup>16</sup>.

Por las características del grupo meta y las variables socio económicas que presentaron las zonas de intervención, se resaltó el tema de género de forma transversal a los contenidos propuestos. Para ello se tomaron algunos ejercicios de PROGESTION (Programa de gestión empresarial con enfoque de género) que se basa en la metodología CEFE.

---

<sup>16</sup> MINISTERIO DE COOPERACIÓN DE ALEMANIA  
1999                      Resultados de la evaluación de impacto. Berlín.

### B.3. Programa de Capacitación:

Comprendió 6 módulos de capacitación dirigido a grupos de máximo 20 participantes. En el cuadro se presenta el programa de capacitación, señalando el número de sesiones previstas según duración de cada módulo. Estos contenidos orientan el proceso de formación buscando desarrollar competencias en los emprendedores.

Tabla N° 2.1. Programa de capacitación

<b>Módulos</b>	<b>Objetivos del Módulo</b>	<b>Sesiones</b>
Habilidades de un buen negociador	Emprendedores y emprendedoras reconocen y manejan herramientas de negociación para facilitar la toma de decisiones en su negocio.	1.- Habilidades sociales: Comunicación, trabajo en equipo y negociación 2.- Comunicación asertiva. 3.- El poder de la negociación.
La asociatividad como estrategia de crecimiento	Emprendedores y emprendedoras identifican estrategias de cooperación que permitan mejorar la posición competitiva de su negocio.	1.- Trabajo en equipo. 2.- Estrategias de competencia y cooperación. 3.- Compromiso y cumplimiento del contrato de trabajo 4.- Consorcios.
Gestión comercial	Emprendedores y emprendedoras manejan los procesos y herramientas básicas de gestión comercial que permiten orientar sus acciones a las	1.- El mercado y su entorno 2.- Perfil de la clientela y marketing. 3. y 4 - Investigación de mercado. Diseño y métodos

	condiciones del mercado y el aumento del volumen de ventas.	de Investigación.  5.- Visión y misión empresarial.  6.- Plan de marketing.
Los costos del negocio	Emprendedores y emprendedoras reconocen los costos de su negocio para elaborar estrategias que permitan reducir el gasto y obtener mayores ganancias.	1.- Costos: Definición e Importancia. Costos por su funcionamiento  2.- Costos asociados a los cambios en la producción. Fijación del precio.  3 y 4.- Caso para determinar estructura de costos y Punto de equilibrio.
Atención al cliente	Emprendedores y emprendedoras han identificado las condiciones y características de un proceso de venta y proponen cambios para mejorar su relación con la clientela.	1.- El poder de la clientela  2.- Preparación de la venta.  3 y 4.- Proceso de ventas. Cierre de ventas y posventa.
Gestión económica y financiera	Emprendedores y emprendedoras establecen medidas para mejorar el manejo económico financiero y reducir el riesgo de pérdidas económicas en su empresa.	1.-Gestión económica del negocio.  2.- Manejos de registros básicos  3.- Estados financieros.

**Fuente:** Proyecto Sestao del *Programa de Empleo Juvenil* de INPET

**Elaboración:** Propia

### C. Asesoría

Recibieron asesoría, en forma individual o grupal, para la puesta en marcha y gestión de sus negocios. Los asesores fueron asignados a los emprendedores según su experiencia en los giros de los negocios asesorados, en ese sentido hubo creación de sinergias en la asesoría.

Sin embargo, también hubieron limitantes en algunas actividades con ciertas particularidades, tales como la producción de juegos didácticos infantiles, que requería conocimientos de carpintería, pintura, e incluso electricidad.

Recibieron además asistencia técnica para mejorar sus productos / servicios, y acceder a nuevos mercados. Este fue el caso para los negocios de confecciones y calzado, por ser actividades económicas que utilizan numerosa maquinaria y equipos, que tienen mayor potencial de ingreso a mercados más grandes y que han invertido montos considerables al inicio. En el caso de los demás otros giros, no se les brindó asistencia técnica (por ser muy costosa y por la limitante de presupuesto del proyecto).

Como se mencionó, no todos tuvieron acceso a las orientaciones y/o guía de empresarios con experiencia (mentores), ello indudablemente puso en desventaja a quienes asistieron de forma irregular al proceso de capacitación y solo tuvieron algunas asesorías, en ese sentido, el programa priorizó negocios productivos de confecciones, calzado y carpintería, negocios de servicios de belleza, comunicaciones y tecnología, y negocios comerciales de alimentos y bazares. Este proceso de asesoría, comprendió a su vez dos etapas:

#### C.1. Aplicación de diagnóstico:

Buscó recoger información histórica de la microempresa en relación a la gestión comercial, económica y financiera. Así mismo recogió datos personales del empresario y/o empresaria. Se elaboró la estructura de costos, el plan de inversión y el flujo de caja del negocio. Se proporcionó información a los participantes sobre las actividades críticas del negocio y se construyó con ellos un plan de acción que incluyó asesorías grupales.

C.2. Visita para asesoría:

Los/as emprendedores/as recibieron asesoría individual y/o grupal, según su actividad económica y ubicación del negocio.

Tabla N° 2.2. Programa de asesoría

Asesorías	Productos
Plan de Marketing	1.- Análisis FODA de la microempresa. Estrategias de marketing. 2.- Elaborar plan de marketing.
Gestión económica y Financiera	1.- Elaboran estructura de costos y fija precios de principales productos. Elaboran punto de equilibrio y describen su utilidad para el negocio. 2.- Elaboran registros básicos.
Gestión Comercial	1.- Elaboran perfil de clientela. 2.- Análisis de la cartera de clientes. Necesidades y deseos insatisfechos de posibles clientes. 3.- Análisis de la competencia.
Asociatividad	1.- Definen actividades conjuntas y elaboran plan de acción. 2.- Contacto con espacios de concertación locales. Elaboración de propuestas.

**Fuente:** Proyecto Sestao del *Programa de Empleo Juvenil* de INPET

**Elaboración:** Propia

D. Crédito



Con la ayuda de un(a) asesor(a), el plan de negocio individual o en grupo fue presentado a una institución financiera (cooperativa de ahorro y crédito La Portuaria de El Callao) para su evaluación, a fin de acceder a un microcrédito. Se exigieron una serie de requisitos y condiciones para el otorgamiento del microcrédito a los(as) jóvenes emprendedores(as) apoyados por el programa.

#### D.1. Requisitos

- ✓ Fotocopia del DNI de titular y cónyuge
- ✓ Recibo de luz, agua y/o teléfono
- ✓ En caso de ser casado(a) o conviviente deberá firmar la o el cónyuge
- ✓ Garantes con los mismos requisitos.
- ✓ Flujo de caja del negocio, impreso y en CD
- ✓ 02 garantes, que cuenten con ingresos fijos; los cuales deberán presentar igualmente copia de su DNI, 01 recibo de servicio y sus 02 últimas boletas de pago o recibo por honorarios.

#### D.2. Condiciones

- ✓ Tasa de interés mensual al rebatir 2.2%
- ✓ Previsión social: Pago por única vez 2.5% del monto aprobado
- ✓ Plazo: Depende del flujo de caja, puede ser hasta 36 meses.
- ✓ Palanqueo de aporte del socio con monto de crédito: 10 a 1.
- ✓ Pagos mensuales, incluye: Reembolso del principal, intereses y la cuota de aporte mensual de S/ 10.00
- ✓ Los pagos por concepto de aporte, son devueltos al socio cuando decida retirarse

#### 2.2.4. Perfil de competencias a desarrollar

Los y las jóvenes provenientes de hogares pobres, acceden en su mayoría a la educación pública, que ofrece una educación tradicional proveedora de conocimientos y que poco privilegia el desarrollo humano y por tanto las habilidades sociales e interpersonales necesarias para mejorar sus condiciones de empleabilidad o de emprendimiento. Los que logran conseguir un empleo

dependiente o generar su propio trabajo, lo hacen en su mayoría con limitadas habilidades sociales y de competencias básicas para emprender, con escasa información y en condiciones desventajosas, consecuentemente sus empleos e ingresos, mayormente son precarios.

Uno de los problemas centrales que enfrentan los y las jóvenes que buscan empleo es la deficiente formación que reciben en su educación secundaria básica y técnica, que limita el desarrollo de una actitud emprendedora.

El *Programa de Empleo Juvenil* del INPET, iniciado en 1994, propuso promover la inclusión de jóvenes en el proceso de desarrollo socio-económico de sus localidades, mediante la mejora de sus competencias y habilidades para generar o desarrollar iniciativas económicas o acceder a empleos de calidad.

Desde el 2005 a iniciado la tarea de promover el desarrollo de actitudes emprendedoras en jóvenes y adolescentes estudiantes de instituciones educativas públicas de secundaria.

El *Programa de Empleo Juvenil* promueve un perfil ideal de competencias emprendedoras personales<sup>17</sup> (Fundasol y GTZ 1994) en los y las participantes que se sintetizan en:

- Ser persistente (perseverante)
- Correr riesgos
- Planificar sistemáticamente (monitorear metas, logros y desempeños)
- Creatividad (buscar soluciones a los problemas)
- Autoconfianza (positivo/a)
- Cumplir con un contrato de trabajo (saber la importancia de cumplir tareas)
- Exigir eficiencia y calidad (orientarse a la eficiencia, ser consciente de la importancia de un trabajo de alta calidad)
- Buscar información (estar consciente de la importancia de la información)
- Definir metas (orientarse a los objetivos)
- Buscar oportunidades y tener iniciativa (está consciente de las oportunidades y les saca ventaja, muestra iniciativa)
- Crear redes de apoyo (es persuasivo/a, usa estrategias para influir en otros)

---

<sup>17</sup> Estas competencias han sido recogidas del manual de facilitadores CEFE, que es la metodología que se utilizó para las capacitaciones.

Los diversos componentes de promoción, motivación, información, capacitación, crédito y asesoramiento, se desarrollaron en el marco de las siguientes líneas prioritarias de acción: Desarrollo de competencias para el autoempleo y la inserción laboral de jóvenes y mujeres; asesoramiento y capacitación para la puesta en marcha, desarrollo y/o consolidación de iniciativas empresariales; el fomento y promoción de una cultura emprendedora desde la educación pública; formación de profesores de centros educativos como facilitadores de la capacitación en gestión de emprendimientos; servicios no financieros para la sostenibilidad de microempresas juveniles y de mujeres; fondo de crédito para los emprendimientos juveniles y de mujeres; fomento de la asociatividad y consorcios; y el impulso a la innovación tecnológica, fortalecimiento de la gestión productiva, el control de calidad, certificación y apoyo a la prospección comercial y ampliación de mercados de las MYPE.

#### **2.2.5. Ámbito de Acción**

Los distritos de Lima Este donde opera el programa, San Juan de Lurigancho y Ate-Vitarte.

#### **2.2.6. Metas logradas**

- 138 iniciativas económicas juveniles asesoradas y apoyadas para su puesta en marcha o consolidación.
- 32 de las 109 iniciativas operativas, decidieron organizarse en formas asociativas flexibles y crearon 8 grupos (Consortios o Grupos de iniciativas)
- A julio 2009 se había generado 221 puestos de trabajo (51.5% ocupados por mujeres), de ellos 128 son permanentes (50% ocupados por mujeres) y 93 puestos eventuales (52.7% ocupados por mujeres)
- 58 de las 109 iniciativas apoyadas y operativas obtuvieron créditos por un total de S/ 442,175.00 (Euros 110,544.00), de este monto el 23.12% fueron otorgados por las Cooperativas aliadas, el 32.6% por FOGAPI y la diferencia por otras instituciones.

### 2.3. Marco legal y político en el que se enmarcó el proyecto

El Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE) es la institución rectora del tema de empleo. En el período 2000-2005, asumió la conducción de las políticas de promoción de la MYPE. Para ello creó la Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (DNMYPE).

En el año 2003, fue creado el Consejo Nacional de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CODEMYPE), como órgano consultivo y con la asignación de diseñar el Plan Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.

A mediados del año 2005, se aprobó el Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de las MYPE.

En el año 2007, se diseñaron Políticas Nacionales promulgadas mediante D.S. 027-2007-PCM, siendo uno de estos temas el referido a la juventud. Dichas políticas guardaban relación con el Plan Nacional de la Juventud 2006-2011. La política número 3.3 señalaba: *“Promover planes, programas y proyectos de capacitación para el trabajo, liderazgo, actitudes solidarias y emprendedoras, que contribuyan a la empleabilidad de la juventud”*.

Aquí se enmarca el *Programa de Empleo Juvenil* (PEJ) de INPET, que en el mes de Julio del año 2007, inició la ejecución del Proyecto “Jóvenes Pilas” en los distritos de San Juan de Lurigancho y Ate.

Es conveniente recalcar que en el año 2008, dentro del marco del cumplimiento de las Políticas Nacionales mencionadas anteriormente, el Congreso de la República transfirió del MTPE al Ministerio de la Producción (PRODUCE), las actividades de promoción para la generación de nuevas iniciativas empresariales en los jóvenes.

También debemos mencionar como Marco Normativo Nacional en materia de empleo y emprendimiento juvenil, en las que se enmarcaron los proyectos del *Programa de Empleo Juvenil* de INPET a:

- Ley N° 28015 - Ley de Promoción y Formalización de la MYPE.
- Decimocuarta política de Estado del Acuerdo Nacional.
- Decreto Ley N° 728 - Ley de Formación y Promoción Laboral.
- Ley N° 27711 - Crea el Consejo Nacional del Trabajo y Promoción del Empleo (CNTPE), modificada por la Ley N° 28318.
- Ley N° 27802 – Ley del Consejo Nacional de la Juventud – CONAJU.
- D.S. N° 106-2002-PCM - Aprueba el Reglamento de la Ley del CONAJU.
- D.S. N° 061-2005-PCM - Aprueba los Lineamientos de Política Nacional de Juventudes.
- D.S. N° 038-2006-PCM - Aprueba el Plan Nacional de la Juventud 2006 - 2011.



### CAPITULO III

#### MARCO TEORICO

##### **3.1. Enfoques básicos para la comprensión del autoempleo juvenil**

Según la Comisión Económica Para América latina (CEPAL), los jóvenes son un tema relevante, pues representan un 35% de su población total; se estima que al año 2015 bordearían los 200 millones<sup>18</sup>. El 2002, las encuestas de hogares [...] mostraron que la pobreza alcanzó al 41% de jóvenes (58 millones, de los cuales 21 eran pobres extremos)<sup>19</sup>. Añadido a ello la diferencia entre el sector urbano y rural, donde la proporción de pobreza alcanzó a uno de cada tres jóvenes en áreas urbanas y dos de cada tres en sectores rurales; en Latinoamérica, la indigencia juvenil urbana bordea el 10% y la rural el 30%<sup>20</sup>. Dichas tendencias regionales se mantienen vigentes en nuestro país, persiste la exclusión social<sup>21</sup> [...]. La tasa de desempleo juvenil en el Perú alcanzó el 20.9% (CEPAL: 2007).

Una efectiva implementación de políticas nacionales juveniles radica en la oportunidad que representa el llamado “bono demográfico”, que permitiría contar con más población en edad de trabajar. Esto implica un compromiso para gestionar políticas en beneficio de la juventud.

Desde el gobierno la problemática juvenil se ha introducido como política de Estado, siendo un pilar de intervención el empoderamiento de jóvenes para que formen parte de la solución de sus problemas. La secretaría nacional de la juventud SENAJU<sup>22</sup>, es la instancia gubernamental encargada de diseñar, implementar, articular y evaluar las políticas públicas de juventud.

---

<sup>18</sup> CEPAL.

2004 *La Juventud en Iberoamérica. Tendencias y Urgencias*. Buenos Aires. 2da edición.

<sup>19</sup> Ídem

<sup>20</sup> Ídem

<sup>21</sup> En la parte del marco conceptual de este capítulo se presentan algunos conceptos de exclusión social definidos por sus respectivos autores.

<sup>22</sup> SENAJU

2007 Secretaría Nacional de la Juventud. Lima. Consulta: 12 de febrero de 2009  
<<http://www.snj.gob.pe/nosotros/somos.html>>

### 3.1.1. Situación de empleo y desempleo juvenil

El desempleo juvenil es una preocupación incesante que resulta necesaria enfrentarla. Los jóvenes han venido adquiriendo un notable protagonismo en la temática del empleo en América Latina, siendo recogida como prioridad en la agenda hemisférica para la promoción del trabajo decente (OIT), y aprobándose en dicha reunión como el objetivo central en lo que refiere a la juventud:

Fomentar su formación e inserción en el ámbito laboral [...] casi la mitad de desempleados del mundo son jóvenes, [...] formar e integrar el empleo juvenil en estrategias y programas nacionales de desarrollo, elaborar políticas y programas para mejorar la capacidad de empleo juvenil, y promover el acceso al trabajo [...] La oferta de empleo en el caso de los jóvenes, no crece en la misma proporción que el aumento de la población juvenil; el mercado de trabajo en el Perú aumenta sin diferenciar entre jóvenes y adultos, no se crean plazas de trabajo exclusivas para jóvenes, por lo que éstos deben competir con los adultos; la tasa de desempleo juvenil urbano es el doble de la tasa de desempleo general y cerca del triple de la de los adultos (OIT 2007: 69).

La situación del empleo juvenil mantiene indicadores desalentadores. En el año 2000 las cifras relacionadas al desempleo juvenil fueron: “Dos de cada diez peruanos son jóvenes entre 15 y 24 años de edad. Se trata de alrededor de 5,3 millones de jóvenes de los cuales 72% reside en zonas urbanas (gran parte de ellos en Lima). 31% de jóvenes se dedica solo a estudiar, 35% sólo trabaja. 21% no estudia ni trabaja (inactividad absoluta)”<sup>23</sup>

En el 2008, el ministro de trabajo y promoción del empleo, Mario Pasco, informó que “el 41% de la población juvenil peruana, comprendida entre los 18 y 25 años, está desempleada”, cifra alarmante comparada con el 21% de desempleados del año 2000.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> CUNZA, Yanina  
2006 Jóvenes, educación, trabajo e inserción laboral. Consulta 19 de abril de 2009  
<<http://www.monografias.com/trabajos39/empleo-juvenil/empleo-juvenil2.shtml>>

<sup>24</sup> MARTELL, Javier  
2007 Comentario del 12 de setiembre a “Perú: 41% de la población juvenil no tiene empleo”. Mario Pasco. *El Estándar Social*. Consulta: 21 febrero de 2007.  
<<http://www.elestandarsocial.com/2008/09/per-41-de-la-poblacion-juvenil-no-tiene.html>>

### 3.1.2. El autoempleo

Según la medición de la OIT, la PEA del Perú, entre los 15 y 29 años, suma alrededor de 1,5 millones de personas, lo que representa aproximadamente el 38% de la PEA total.<sup>25</sup>

Este segmento crece cada día y está instruido por el surgimiento de múltiples nuevas opciones de educación. Esto, junto al lento ritmo de crecimiento del empleo formal y asalariado, hace necesaria la consideración de otras alternativas y formas de empleo. Se asume que los jóvenes, con su creatividad y ansias de crecer, despiertan un espíritu emprendedor que los impulsa a forjar su propia trayectoria laboral (OIT).

Esta mentalidad emprendedora se debería fomentar a través de distintos esfuerzos conjuntos por parte de la academia, el empresariado y la sociedad civil representada por las distintas organizaciones sociales.

Como señala Javier Barreda, Viceministro de Promoción del Empleo y ex Viceministro de Desarrollo Social del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES): “El autoempleo es una herramienta de sobrevivencia enraizada en nuestro país y condicionada a presentarse como el único medio de generación de ingresos ante situaciones de pobreza o pobreza extrema en lugares muy alejados de las grandes ciudades”.<sup>26</sup>

Algunos estudios muestran que el acceso al capital es la principal restricción para acceder al autoempleo. En un estudio de corte transversal<sup>27</sup>, se encontró que la entrada en el autoempleo es independiente de la edad y la experiencia

<sup>25</sup> EL COMERCIO  
2009 *El Comercio*. Mi Negocio. Lima, 28 de Junio, p. 10.

<sup>26</sup> MTPE  
2009 “Las MYPE y el Proceso de Desarrollo del País”. *Revista de Trabajo*. Lima, número 17, p. 12.

<sup>27</sup> ALBURQUEQUE, Hilda y Lourdes VALDIVIEZO  
2008 Asociatividad Empresarial para el Fomento del Empleo Femenino: Un análisis para la Región Piura [diapositivas]. Piura: UNP. Consulta: 15 de julio de 2010 <[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Sw\\_hbdvGbfJ:corinto.pucp.edu.pe/3cel/sites/corinto.pucp.edu.pe.3cel/files/docs/Hilda%2520Alburquerque--EXPOSICION\\_Terc.Conf\\_.Hilda\\_Alburquerque.ppt+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Sw_hbdvGbfJ:corinto.pucp.edu.pe/3cel/sites/corinto.pucp.edu.pe.3cel/files/docs/Hilda%2520Alburquerque--EXPOSICION_Terc.Conf_.Hilda_Alburquerque.ppt+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe)>



laboral total, pero se relaciona positivamente con el “volumen de activos del individuo”. Así mismo, controlando un conjunto de características individuales, “los trabajadores asalariados pobres tienen mayor probabilidad de entrar al autoempleo” (Evans y Leighton, citado por Alburquerque y Valdiviezo 2008: 12).

Por su parte, Chacaltana asevera cuestiones interesantes que refuerzan las ideas de los autores anteriores: “El mercado de trabajo puede ser un espacio de realización, crecimiento y desarrollo personal para muchos, pero también puede ser un espacio de frustración o insatisfacción para otros, especialmente para quienes no tienen las características demandadas por los sectores más dinámicos o que explican el crecimiento de la economía” (2005: 21).

Asimismo, Jaramillo y Parodi sostienen conclusiones útiles para el análisis:

El autoempleo es una opción para muchos trabajadores que perciben ingresos mayores a los que obtendrían de insertarse como asalariados. En promedio, controlando las características relevantes del trabajador, incluidos el capital físico y humano, a mediados de los años noventa los autoempleados ganaban 20% más de lo que habrían ganado como asalariados. Este diferencial es explicado por el talento empresarial de los autoempleados, quienes mayoritariamente se autoseleccionan fuera de la fuerza laboral asalariada” (2003: 23).

### 3.2. Panorama del empleo y emprendimiento juvenil en el Perú

Tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo, son las poblaciones juveniles las que tienen más dificultades para insertarse al mercado de trabajo; este estudio no ahondará en dichas razones.

Burga sostiene que: “uno de los segmentos demográficos más perjudicados en el Perú en lo referido a inserción laboral es el grupo de jóvenes entre 14 y 25 años de edad”.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> BURGA, Cybele

s/a Propensity score matching: Revaluando PRO JOVEN en: Economía y Sociedad. Lima.

Por ese motivo, algunos autores como Vásquez, ratifican lo que estudios afines han recomendado: “Una de las metas para alcanzar los objetivos del milenio, es proporcionar a los jóvenes un trabajo digno y productivo, teniendo en cuenta condiciones laborales apropiadas durante los periodos en que inician su inserción al mercado laboral” (2008: 213).

Para la OIT, el vínculo entre el desempleo juvenil y la exclusión social está claramente comprobado:

La incapacidad de encontrar empleo genera una sensación de exclusión e inutilidad entre los jóvenes y puede aumentar su participación en actividades ilegales. Para muchos jóvenes estar sin trabajo significa no tener la oportunidad de salir de la pobreza. Además, se ha comprobado que la experiencia anterior de desempleo influye en las oportunidades futuras de empleo. En cualquier caso, el desempleo declarado es sólo parte del problema; aun cuando los jóvenes tengan empleo, las condiciones de trabajo pueden ser inadecuadas. Tanto en las economías industrializadas como en los países en desarrollo, los jóvenes tienen más probabilidades de encontrar trabajo intermitente (temporal, a tiempo parcial, eventual) e inseguro, muchas veces en la economía informal y con limitada protección laboral (ONU 2005).

Según cifras del último censo nacional (INEI 2007), un 28% de la población total lo conforman los jóvenes de 15 a 29 años. Este representa un grupo etareo de aproximadamente 7.5 millones de personas.

Mientras que en Lima Metropolitana, la tasa de desempleo en la población de 15 a 24 años es mayor que la de los jóvenes de 25 a 29 años, tanto en los niveles de empleo y sub empleo (PEEL-MTPE).<sup>29</sup>

Según la ENIVE del año 2007 (Encuesta de hogares especializada en niveles de empleo), la tasa de actividad habría disminuido en el grupo etareo de jóvenes de 14 a 24 años, tanto en hombres como mujeres. Respecto al nivel de desempleo, las tasas más altas se han dado el 2005 (11,4% en Lima Metropolitana). El grupo de 14 a 24 años de edad es el más afectado tanto en hombres como mujeres.

Asimismo, en Lima Metropolitana, el 36% de la PEA son jóvenes de 15 a 29 años. Si dividimos la PEA total entre la población ocupada y la población desocupada, vemos que 6 de cada 10 desocupados de la PEA son jóvenes.

---

<sup>29</sup> Ver anexo 5

El informe de otro estudio, señala que: “La capacitación a jóvenes es un factor que determina su inserción al mercado” (Carrascal y Bardelli 2004: 6). En sí, no existen programas que garantizan empleo permanente, sino que brindan herramientas de empleabilidad, creación de micro empresas, crédito financiero, acercamiento con empresas y promoción del emprendimiento juvenil (por ejemplo: Projoven, Red CIL proempleo, Bono Emprendedor, iniciativas de ONG, entre otros).

El CID ha realizado un estudio sobre el diagnóstico de los jóvenes emprendedores: “Emprendimiento juvenil en el Perú: Enfoques y perspectivas”<sup>30</sup>. En dicho estudio, indica el contexto y la actitud con la que se desenvuelven los jóvenes emprendedores en el país. Explica que el origen del emprendimiento juvenil proviene básicamente de “iniciativas creativas que los jóvenes realizan de manera individual o colectiva buscando transformar determinadas situaciones, identificando oportunidades de desarrollo y crecimiento para sí mismos y para el entorno en el cual interactúan” (CID 2007).

En el caso de los emprendimientos económicos, el mismo estudio afirma que “los jóvenes son conscientes de la importancia de ser generadores de empleo para otros jóvenes”. Las conclusiones recomiendan fortalecer los programas de apoyo al emprendimiento juvenil existente -la mayoría se orienta a poblaciones vulnerables- sobre la base de resultados obtenidos y lecciones aprendidas.

Para complementar el panorama del emprendimiento juvenil local, podemos reproducir algunas evidencias que Sifuentes encontró en su estudio:

Pese a la existencia de programas de promoción del emprendimiento como el CIDE PUCP, los niveles de emprendimiento juvenil aún son bajos [...] los jóvenes emprendedores reciben principalmente las asesorías de sus familias (53.4%) y su financiamiento es con recursos propios (57.9%), aspecto que mostraría el limitado alcance que aún tienen estos programas respecto de la población joven del país (2011: 03).

Otros documentos contemplan el contexto en el que se desenvuelven los jóvenes y expresan algunos hallazgos sobre los programas de apoyo al emprendimiento, pero no recogen mayor evidencia sobre los emprendedores.

---

<sup>30</sup> COLECTIVO INTEGRAL DE DESARROLLO  
2007 El Comercio. Mi Negocio. Lima, 15 de julio.

El objeto de estudio de muchas investigaciones ha sido los programas de apoyo a emprendimientos, más no los emprendimientos de los jóvenes, ni los jóvenes en sí; en síntesis, fueron los temas en torno a los programas de promoción que se abordaron, y no los factores que favorecieron el surgimiento y desarrollo de programas que han apoyado el emprendimiento juvenil, toda vez que dichos factores han influido para que estas iniciativas sean sostenibles.

La experiencia de países cercanos como Colombia y Ecuador ha sido realizada de la misma manera alentadora, pues con las pistas encontradas se espera ampliar, creativa y eficientemente, las oportunidades de progreso a este enorme grupo humano que tienen los países de la región andina.

En el caso peruano se ha podido observar los esfuerzos que ministerios, ONG y universidades vienen realizando por atender a este grupo, brindando programas de apoyo a emprendimientos sociales o económicos.

Un estudio reciente que fue realizado por el Centro de Investigación de la Universidad Pacífico (CIUP) explica sus principales hallazgos:

[...] la experiencia laboral acumulada por el microempresario es clave para la sostenibilidad de los emprendimientos”. Esto evidencia el riesgo mayor que tienen los emprendimientos juveniles porque conllevan una elevada tasa de mortalidad [empresarial]. [...] la fórmula del trabajo dependiente no va a ser la solución única para el empleo de cientos de miles de jóvenes que salen al mercado de trabajo todos los años. Por ello se requiere micro emprendimientos con mayores posibilidades de éxito. (Yamada: 2009b)

En el mismo estudio se encuentran otras evidencias interesantes:

El impacto positivo de los niveles de educación del emprendedor en la sobrevivencia y crecimiento de las microempresas. [...] una educación con mayor inclinación al emprendedurismo aumentaría el impacto de la enseñanza en el éxito de los micronegocios, reduciendo la tasa de mortalidad de emprendimientos juveniles. De esta manera, los jóvenes no partirían de cero en el mundo de la microempresa, sino que ya habrían tenido experiencias concretas en el tema desde la escuela.

Según Gonzáles “uno de los retos en la definición de estrategias nacionales de fomento del emprendimiento juvenil es una mayor articulación del Estado en estos aspectos”. El autor remarca la existencia de pocos programas que favorecen el empresariado juvenil, las cuales tienen una connotación social:

[...] la promoción de las MYPE y del entorno propicio para su creación y viabilidad suelen caer dentro de políticas macro de competitividad, bajo el control de los ministerios de economía y sin hacer énfasis en la promoción del empresariado juvenil. La mejor articulación de las acciones desde estas dos órbitas debería ser impulsada desde la administración pública, si se quiere extender de forma sostenible la cultura y el potencial del emprendimiento en una población que se ubica principalmente en niveles socioeconómicos bajos, pero que puede encontrar en el emprendimiento una vía legítima y sostenida para mejorar su situación. (2007: 7)

Jaramillo y Parodi (2003) demuestran que se puede diseñar programas efectivos para promover y/o apoyar a jóvenes emprendedores. Concluyen que se requiere de un bien pensado paquete de servicios que incluya asesorías y seguimiento individual en la etapa inicial de un micro emprendimiento.

En complemento con las afirmaciones de los anteriores autores, se destaca lo que un estudio del CID señala: “El entorno actual genera oportunidades [...] [para] las unidades de pequeña escala, [dándoles más posibilidades de permanencia, crecimiento y sostenibilidad], [...] por requerir de bajas inversiones, calificaciones poco exigentes o relativamente fáciles de adquirir a partir de experiencias cortas de empleo dependiente, por su flexibilidad y capacidad de adaptación, etc. (Linares 2006: 16)

De otro lado, en la revisión de documentos sobre la actividad emprendedora juvenil, se avizoran coincidencias sobre su concepto. La mayoría de dichos textos aborda al emprendimiento juvenil como una “acción innovadora que, a través de un sistema organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se orienta al logro de un determinado fin” (Selamé 1999: 179).

Posteriormente concluyen en un replanteamiento de las políticas sociales y económicas de los países de la región como el medio más pertinente para el fortalecimiento del emprendimiento juvenil.

En otros documentos, se asumen posturas cualitativas para conceptualizar el perfil del joven emprendedor, los obstáculos y factores facilitadores al emprendimiento, y su tratamiento social, pero se aleja de la posibilidad de identificar a los actores juveniles involucrados.

Cabe resaltar que, el espectro de la población juvenil analizada en los textos documentales aun es una muestra difusa y no define referencias al emprendimiento de jóvenes con estudios universitarios.

Respecto a lo anterior, Gómez y Varón sostuvieron que, “a nivel latino la participación emprendedora por parte de los jóvenes universitarios no se ha considerado como una variable de desarrollo y crecimiento de la competitividad de América Latina” (2008: 7), dejando en claro que tanto los emprendimientos como las iniciativas empresariales no son considerados como estrategias para el crecimiento ni como componentes de desarrollo.

### **3.2.1. Los micro emprendimientos**

#### **3.2.1.1. Conceptualización**

Se denomina micro emprendimiento<sup>31</sup> a diversos tipos de iniciativas productivas, actividades comerciales o micro empresas que generan ganancias, y que son de propiedad y administración de los propios emprendedores quienes trabajan ellos mismos en estas unidades micro productivas y que en general no tienen empleados, si no que se trata de emprendimientos individuales o familiares que requieren una muy baja inversión y su forma jurídica puede encuadrarse casi siempre (según la legislación económica de cada estado o según los criterios diversos de los economistas) dentro de la llamada economía informal.

Los micro emprendimientos participan en la mayoría de sectores económicos, principalmente en comercio y servicios por las reducidas barreras de acceso. No obstante, aún no está afianzada la vocación industrial de los micro emprendimientos en cadenas con mayor valor agregado y productividad, y que además estén articuladas al comercio exterior.

---

<sup>31</sup> Conceptualización formulada a partir de la definición encontrada en:  
<<http://es.wikipedia.org/wiki/Microempresa>>

Los micro emprendimientos muestran una realidad compleja y heterogénea en cuanto a su capital humano, productivo, tecnológico y financiero.

Aunque los micro emprendimientos no están contemplados como tal dentro de las MYPE, se les incluye en su gran mayoría a este sector empresarial.

Según la ley N° 28015<sup>32</sup>, una MYPE está definida como una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente (ley de sociedades), que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios, diferenciándose por el número de trabajadores y el volumen anual de ventas.

De acuerdo con el plan nacional de promoción y formación para la competitividad de las MYPE, se caracterizan como problemas fundamentales la baja productividad, poca rentabilidad e informalidad de las MYPE.

### 3.2.1.2. Tipos

A partir de una investigación realizada para el Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE) en Chile, surge una interesante propuesta para clasificar a los tipos de emprendimientos en nuestro medio: “Un primer criterio es la capacidad de sostenibilidad en el tiempo, que está vinculada, a su vez, a las posibilidades concretas de capitalización. En este sentido, la combinación de las clasificaciones utilizadas por el FOSIS (FOSIS, 1999), [...] con la propuesta por Aguilar, [...] (Aguilar, citado por Sulmont y otros 1996), da lugar a un interesante esquema conceptual” (Selamé 1999: 9).

De aquí surge una propuesta para clasificar a los micro emprendimientos en:

- a) **Emprendimientos de subsistencia**, [...] no poseen capacidad de ahorro, incluso pueden encontrarse en proceso de descapitalización” (FOSIS, 1999: 4).

---

<sup>32</sup> SUNAT  
2003

Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (promulgada el 03 de julio de 2003).

<<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>>

[...] los ingresos generados no permiten la mantención del capital con el cual trabajan, y en los que se confunde el capital de trabajo con los ingresos o remuneración del trabajo. Su principal objetivo es alcanzar la satisfacción de las necesidades básicas de su dueño y de su grupo familiar;

**b) Emprendimientos sustentables**, “con capacidad de ahorro limitada y con escasas posibilidades de innovación y/o de ampliación de su capacidad instalada” (ibid); [...] los ingresos permiten la remuneración del factor trabajo y la mantención del capital, y, por ende, la continuación del emprendimiento, y;

**c) Emprendimientos con potencial de desarrollo**, [...] aquéllas que teniendo capacidad de ahorro, presentan dificultades de acceso al sistema financiero (ibid). Estas unidades logran mantener un nivel de operaciones que no sólo les permite la reposición del capital, sino, además, la acumulación y la reinversión en pequeña escala (ver Aguilar, 1994, citado por Sulmont et al., 1996).

Esta tipología se presenta en el anexo 6. La misma posibilita el ordenamiento de los emprendimientos productivos de acuerdo con el potencial de desarrollo que tienen (Selamé 1999: 10). La autora enfatiza en que: “este ordenamiento responde a la constatación de que no es suficiente la capacidad de ahorro para la mantención de estos emprendimientos en el tiempo, sino que, además, otros factores, como la capacidad de gestión, de dirección financiera, de comercialización, entre otros, constituyen elementos claves para su sostenibilidad y su capitalización”.

### 3.2.2. Sostenibilidad de los micro emprendimientos

La capacidad de gestión de los conductores de los micro emprendimientos es un factor que explicaría su permanencia en el mercado y su sostenibilidad. Según la CEPAL, entre un 50% y 75% de las PYME de los países subdesarrollados cierran durante los 3 primeros años.

Para Gerencia y Negocios<sup>33</sup>, en Hispanoamérica la experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad y no menos

<sup>33</sup> GERENCIA Y NEGOCIOS

2004 Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos. Portal de mejora gerencial, dirigido al gerente de habla hispana. Consulta: 21 de setiembre. <<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=545>>



del 90% antes de llegar a los 5 años. Es innegable que los índices de mortandad en las PYME son altísimos. No obstante, otras iniciativas empresariales que también pasan dificultades, riesgos y altibajos, llegan a crecer gradual y progresivamente como es el caso de los micro emprendimientos.

Según el especialista Henry Vivas, asesor del área Gestión al asociado de la Cámara de Comercio de Huancayo:

Para que una empresa sea sostenible, debe tener condiciones políticas, sociales, gobernabilidad, dialogo social y condiciones medioambientales, que valoren los recursos humanos (inversión en capital humano, en educación, salud y capacitaciones, además de infraestructura, servicios financieros y físicos, asimismo debe tener estructura del mercado (cadenas de valor y relaciones entre consumidor y proveedor, como también interlocutores sociales (redes) e instituciones de apoyo (El Comercio, Mi negocio).

Por su parte, en un estudio del CID se argumenta que: “[...] el problema en el país no sería tanto la ausencia de emprendedores, sino la poca sostenibilidad de los negocios que estos crean. [...] La mortalidad de los negocios constituye por lo tanto un tema central de análisis [...] Las altas tasas de mortalidad no son necesariamente un resultado inevitable y sin embargo, estas evidencian niveles alarmantes [...]” (Linares 2006: 22-23).

Las opiniones al respecto son divididas, pues para algunos es deseable una mayor permanencia de los negocios en el mercado, mientras que para otros formaría parte del proceso natural de creación y cese de negocios. En líneas generales se sabe que las MYPE y particularmente los nuevos emprendimientos, son vulnerables al entorno y su tasa de mortalidad después de 2 años de funcionamiento es superior al 50%.

En lo que se refiere a la permanencia en el mercado de los micro emprendimientos creados y/o fortalecidos, aún no se ha realizado una evaluación de impacto de las intervenciones de los programas de promoción de micro emprendimientos, dado que este tipo de mediciones se realizan en el mediano y largo plazo. Sin embargo, podemos tomar como punto de partida un estudio realizado por el CID en el primer semestre del 2007, tomando como

referencia los beneficiarios del FIE y CTN<sup>34</sup>. Los resultados respecto al crecimiento del sector MYPE y los nuevos emprendimientos en el periodo 2004-2007 y la generación de puestos de trabajo en ese período, se refieren a los negocios creados con balance ventajoso.

Otro estudio, realizado por el CIUP, confirmó que existe un impacto positivo del proceso de formalización en los ingresos del negocio y su potencial crecimiento. A su vez, destacó la necesidad del funcionamiento [del micro emprendimiento] en un local fijo para la sostenibilidad del negocio (Yamada 2009).

Estos hallazgos son consistentes con las reformas de simplificación administrativa y facilitación de negocios que deberían iniciar los distintos niveles de gobierno (nacional, regional y municipal) para que los emprendimientos se formalicen y consoliden. Llama la atención la falta de relevancia de los programas de apoyo a la microempresa, lo cual es un indicio de su falta de efectividad para coadyuvar al desarrollo de los nuevos emprendimientos.

La sostenibilidad de los emprendimientos es entonces un factor clave para el empleo. Es preciso, entonces, analizar y concentrarse sobre todas aquellas condiciones que permiten o facilitan esta sostenibilidad, y crearlas o mejorarlas. No hay duda que la *condicio sine qua non* es que estos emprendimientos sean competitivos, es decir que pueden colocar sus productos o servicios en un mercado, tener ingresos por eso, y mantener el empleo.

Esto depende por supuesto de la capacidad de mantener y desarrollar los conocimientos relativos a la actividad, que incluyen los recursos humanos, las tecnologías, el monitoreo de los mercados, etc. Sin embargo consideramos el caso de una pequeña planta de procesamiento de fruta o de leche. Su sostenibilidad depende también de otros factores, así como la continuidad de los insumos y su calidad, la red de proveedores de insumos no-agrícola, los servicios de transporte y de comercialización. Esto debido al hecho que una pequeña empresa no tiene suficientes recursos para internalizar cada uno de estos elementos.

---

<sup>34</sup> *Fondo de Iniciativas Empresariales (2004-2005) y Crea Tu Negocio (2007)*, publicación elaborada por encargo de PROPOLI, el cual trabajó en el marco de un convenio de cooperación entre la Unión Europea y el Gobierno del Perú, representado por el MIMDES.

El enfoque del International Link and Services for Local Economic Development Agencies señala que: “La sostenibilidad es entonces un concepto sistémico y puede lograr más eficacia si está aplicado a una dimensión territorial. [...] es en un territorio delimitado que la proximidad de varios factores (conocimiento, transacciones, cadenas del valor, trabajo en redes de confianza, control recíproco) y la comunión de intereses permiten un círculo virtuoso que aumenta la probabilidad de duración de las iniciativas económicas. (Canzanelli 2008: 2)

Según la experiencia de PROPOLI<sup>35</sup> (específicamente en Crea Tu Negocio): “la sostenibilidad de los micro emprendimientos estaría relacionada al enfoque territorial en la promoción de emprendimientos, ello le ha permitido avanzar en la incorporación del enfoque territorial a la promoción de nuevos emprendimientos. Este enfoque se orienta a la adecuación de las intervenciones de acuerdo con las características y procesos del territorio”.

Asimismo, otro autor resalta ideas importantes acerca del proceso empresarial:

“[...] mezcla de elementos, variables y factores que se fusionan y generan varias etapas para establecer una empresa; se toma como referencia el modelo propuesto por Gibbs (1998) en su artículo “Stimulating new business development” y complementado por Varela (2001) en su texto “Innovación empresarial” (2001: 111), donde se describen ocho etapas básicas para la creación de una empresa: Motivación, generación de la idea de negocio, conformación de la oportunidad de negocio, elaboración del plan de negocio, consecución de recursos, nacimiento de la empresa, supervivencia y crecimiento. (Gómez 2007: 7)

Para esta investigación tomaremos las 2 últimas etapas mencionadas en el párrafo anterior, las mismas se describen en el anexo 7.

Estas dos etapas tienen características especiales que se diferencian, sobre ellas inciden una serie de factores claves, para algunos emprendimientos de manera positiva y para otros de manera negativa, lo que acarrea una serie de consecuencias que deben generar acciones por parte del emprendedor(a).

---

<sup>35</sup> Programa de Lucha contra la Pobreza en zonas urbano marginales de Lima Metropolitana

Finalmente, en el artículo titulado *“El debate sobre la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados”* se presentan cuestiones de discusión en torno a las condiciones de sostenibilidad de los emprendimientos asociativos en el contexto actual de las economías latinoamericanas, donde analiza argumentos que afirman que para alcanzar la sostenibilidad es necesario fortalecer la capacidad de los emprendimientos para competir en los mercados; así como argumentos que plantean que la sostenibilidad de los emprendimientos depende del desarrollo institucional y político, basado en principios económicos de reciprocidad, redistribución, administración doméstica y planificación (Vásquez 2009: 1).

En el proyecto de investigación colectiva de la Social Enterprise Knowledge Network: *“Negocios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica”*, los autores demuestran que:

Los registros contables son poco frecuentes en los emprendimientos [...] La confianza mutua, el foco en la actividad principal y el bajo grado de profesionalización gerencial llevan a registros y proyecciones frágiles. Los micro emprendimientos no escapan a esta regla, a pesar de que presentan indicadores que explican cómo han generado y potencializado el valor económico en sus actividades productivas (BID 2010: 224)

De otra parte, algunos autores ponen de manifiesto concepciones que podrían tener algunas orientaciones contradictorias con respecto a la sostenibilidad en el ámbito empresarial, manifestando en contraposición que:

En una sociedad capitalista, las reglas del mercado, asumidas como *“las buenas prácticas económicas”*, definirían de manera universal si una iniciativa económica se sostiene o no (que equivale moralmente a *‘merecer sobrevivir’* o no) y ello implica un juicio de valor sobre si sus responsables son racionales o no [...] [...] si se actúa extraeconómicamente para sostener artificialmente un emprendimiento en el mercado, esto no es un comportamiento económicamente racional salvo que venga a subsanar algunas fallas del mercado, por lo que sólo puede ser temporal hasta tanto sea subsanada esa falla, en general atribuible a falta o asimetría de información (Coraggio 2006: 57).

Todas las ideas de los autores y estudios descritos brevemente, son los referentes teóricos básicos desde donde se aborda esta investigación.

### 3.2.3. Situación de los micro emprendimientos en el Perú

En nuestro país, predomina la producción de pequeña escala bajo unidades económicas de menor productividad y donde más de la mitad de la población urbana encuentra en ella un sustento diario.

Los micro emprendimientos son unidades empresariales de menor envergadura que las pequeñas y medianas empresas (PYME). Generalmente se incluye a los micro emprendimientos en el estrato de micro y pequeñas empresas (MYPE), aunque no siempre a todas, debido a sus diferencias y complejidades. Estas unidades micro empresariales generan –en proporción a los medios invertidos para su marcha- más puestos de trabajo que la mediana y gran empresa, tanto en términos absolutos como correlativos.

Los micro emprendimientos son el sector donde existe menor concentración y asignación de recursos financieros por parte de los diferentes agentes económicos, incluso si logran acceder a micro créditos, sus costos financieros se tornan bastante altos debido a que son consideradas como un sector de alto riesgo, lo cual se traduce en bajos niveles de crédito y micro crédito, falta de mecanismos de financiación, inversión privada casi nula, escasos contratos, transferencia tecnológica limitada, etc., muy similar como ocurre con el empleo independiente. Además, poseen un deficiente acceso al mercado, escasos activos fijos, reducida calificación de sus conductores y/o trabajadores, lo que impacta principalmente en su productividad y limita su competitividad.

Sin embargo, a pesar de la poca atención que reciben los micro emprendimientos en general, cumplen un rol destacado pues son fuentes generadoras de empleo en la medida que:

- Generan empleo directo más rápido que las PYME y la gran empresa.
- Tienen la mayor integración nacional en la adquisición de insumos – consumo intermedio- con mayor impacto directo sobre el empleo y los ingresos y el menor consumo de divisas.
- Satisfacen las necesidades básicas de los más pobres pues producen bienes y/o servicios a bajos precios.
- Utilizan los recursos nacionales, regionales y locales existentes, fomentando el desarrollo nacional y local.

- Tienen un alto efecto demostración. Al notar el avance de los primeros micro emprendimientos en un sector, otros trabajadores se instalan como nuevos micro emprendimientos, dada la facilidad de entrada.

El director nacional de inspecciones del MTPE, Adolfo Alarcón Schroder sostuvo que, el 98% de las unidades económicas del Perú estarían conformadas por las MYPE. Siendo el 94.4% micro empresas y el 3.9% pequeñas empresas; dentro de las primeras, los micro emprendimientos ocuparían una proporción significativa. Del total de las MYPE, un 76.8% se encuentra en los sectores de servicios y comercio, mientras que un 16% se encuentra en el sector de la pequeña industria.

Este 98% perteneciente a las MYPE, justifica el 42% del PBI que se genera en el país. Muchas micro empresas familiares se concentran aquí. Según datos estimados, un 55% de trabajadores laboran en las MYPE (menos de 10 trabajadores) y solamente un 9% tienen acceso a derechos laborales y seguridad social.

El crecimiento continuo de estas unidades económicas es el resultado de numerosas reformas en el sector de economía en nuestro país, del proceso de globalización a nivel mundial y de los avances y cambios tecnológicos; esta coyuntura hizo que las MYPE y los nuevos emprendimientos se tornaran en una alternativa de empleo y generación de ingresos, para un gran sector de la población, que no contaba con un empleo dependiente, sobre todo en el corto plazo.

Los micro emprendimientos no participan de los grandes negocios productores de capital: petróleo, minería, bancos, entre otras grandes actividades. El 45% del PBI que generan las MYPE está basado en servicios y comercio. De cada 10 trabajadores, 9 corresponden a las MYPE.

Los micro emprendimientos en el Perú, juegan un rol fundamental en la generación de empleo, no es exagerado sustentar que son el motor del progreso. Según recientes datos estimados por el MTPE, las MYPE contribuyeron con el 42% del PBI y generaron el 88% del empleo privado los últimos 2 años.

Es importante mencionar que alrededor de 3500 MYPE han participado del comercio exterior (sobre todo las asociaciones de artesanos). De cada 3 exportadores peruanos, 2 son micro exportadores de las MYPE, han pasado de exportar US \$ 133 millones en el 2001 a US \$ 271 millones en el 2004, actualmente se acercan a US \$ 1000 millones.

Esto convierte a la MYPE en un agente dinamizador de la economía local, regional, y nacional, siendo eje de desarrollo económico y generación de empleo.

Si bien es cierto que los micro emprendimientos, en la esfera pública, han ido ganando importancia en forma paulatina en los últimos años, el apoyo estatal no ha surtido el efecto esperado. En tal sentido, las recientes políticas de apoyo y fomento del emprendimiento han sido diseñadas para promover su crecimiento y desarrollo; además de promover instituciones sostenibles que proporcionen servicios financieros y no financieros, y mejorar el acceso a financiamiento y servicios empresariales.

La ley N° 28015 del 3 de julio del año 2003, modificado por el decreto legislativo N° 1086-2008 y su reglamento, el D.S. N° 008-2008, tiene por misión la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las MYPE, para generar un empleo sostenible, convirtiéndoles en sujetos de crédito y por lo tanto, sujetos de fiscalización y susceptibles de ser entes que tributan y contribuyen al desarrollo nacional.

Podemos remarcar las palabras de Manuela García<sup>36</sup> para mostrar la dimensión de la importancia que tiene el emprendimiento juvenil en la economía del Perú y de otros países de la Región:

El emprendimiento juvenil es relevante en época de crisis [...] actualmente todos los países de la región afrontamos un periodo de desafíos económicos y de altas tasas de desempleo, que afecta sobre todo a la población de los segmentos juveniles. [...] debemos alentar a los emprendedores a que concreten proyectos en materia de negocios y productividad empresarial, desarrollando su propia creatividad. La responsabilidad social no es ajena a este proceso [...] las

---

<sup>36</sup> GARCIA, Manuela  
2010

“Lo dice la ministra de trabajo”. La República. Columnistas. Fecha de consulta 7 de junio.

<<http://www.larepublica.pe/columnistas/soyempresa/lo-dice-la-ministra-de-trabajo-07-06-2010>>

competencias de talento e innovación permiten reforzar el rol de los jóvenes en los temas prioritarios de la región, como son la generación de industrias limpias, empresas con sensibilidad social y el desarrollo de la creatividad que permita la construcción del progreso. Los incentivos para desarrollar proyectos de negocios [...] a través de programas de emprendimiento se incentiva a los jóvenes de limitados recursos económicos a formular ideas de negocios en su localidad y concretizarlos. Casi 750 jóvenes de Arequipa, Huancayo, Ica y Lima se han beneficiado con esta medida.

Sin embargo, todavía se ve a las MYPE como un modo de sobrevivencia, principalmente en los sectores más pobres de la población.

El Programa de estadísticas y estudios laborales (PEEL) del MTPE, ha venido realizando diversos estudios sobre el tema MYPE, los mismos que han sido de relativa importancia para conocer la datos de este sector empresarial, sin embargo resultan insuficientes para aproximarse a la realidad de los micro emprendimientos, lo cual no permite plantear propuestas para su mejora.

Del mismo modo los observatorios socio económicos laborales (OSEL) tanto de Lima como de provincias, solo se han limitado a la medición, investigación y análisis de la situación socioeconómica laboral, pero no se han involucrado en la dinámica de trabajo de los conductores de los micro emprendimientos, a fin de recoger las necesidades y limitaciones de los emprendedores, lo cual posibilitaría una mejor comprensión de la realidad heterogénea y difusa de los micro emprendimientos.

La dirección nacional de promoción del empleo y formación profesional (DNPEFP) cuenta con varios programas orientados a la promoción del empleo, sin embargo, se desconoce que tanto han respondido al nuevo escenario de las MYPE en el contexto de sus políticas y planes.

Con los aportes mencionados podemos concluir que la realidad del mercado de trabajo y la empleabilidad en el país aún motivan una constante reflexión acerca de cómo lograr incorporar a los micro emprendimientos en los esquemas de desarrollo nacional, reconociendo su potencial, dinamismo y efecto multiplicador en la generación de ingresos, puestos de trabajo, productividad y redistribución de los beneficios que el crecimiento económico viene generando en el país.



### 3.2.4. Los micro emprendimientos y las demandas del mercado

Cuando hablamos de micro emprendimientos sostenibles, implica necesariamente la creación de valor para los clientes; en ese sentido, habría una clara orientación de los micro emprendimientos a las demandas del mercado. Dichas demandas son necesidades insatisfechas, que se traducen en términos de mercados no atendidos e incluso de mercados mal atendidos.

En el mercado interno, el crecimiento del sector comercial estaría favoreciendo la actividad emprendedora juvenil. Otro elemento que más influye serían las normas sociales y culturales, pues el creciente éxito de los antes llamados sectores emergentes ha modificado la valoración hacia el emprendedurismo.

Un tercer elemento que influenciaría positivamente es la estabilidad económica que experimenta en país a consecuencia del crecimiento sostenido y del buen manejo macroeconómico. Tanto porque el clima económico favorable estaría generando un entorno de confianza para las inversiones como por el hecho de que el incremento del poder adquisitivo en la población permitiría una mayor demanda de bienes y servicios, muchos de los cuales son canalizados vía nuevos emprendimientos y las MYPE.

La mayoría de emprendedores se inician en nichos de mercado en los que el realismo dicta la recepción de utilidades moderadas, no se requiere de mucho capital o inversión inicial en investigación y desarrollo, tampoco grandes plantas manufactureras o gastos de mercadotecnia, pues no se van a enfrentar a grandes rivales.

Sin embargo, también hay factores que afectan negativamente el entorno alrededor de los emprendimientos. Para nuestro caso los emprendedores deben superar los obstáculos relacionados con las políticas gubernamentales locales y nacionales. Como se sabe la base impositiva tributaria en nuestro país es bastante alta. Los impuestos, los costos laborales y otras responsabilidades no son dosificadas de acuerdo con el tamaño empresarial y terminan desestabilizando a las empresas más pequeñas y desalentando la creación de nuevos emprendimientos (o al menos de nuevos emprendimientos formales). A esto se suma la burocracia en los trámites y otras barreras.

Un segundo factor que jugaría en contra es el apoyo financiero. Si bien ha habido un incremento en cuanto a cobertura y profundización de la oferta crediticia, todavía no se ha avanzado a conformar fuentes de financiamiento para nuevos emprendimientos (capital de riesgo, capital semilla, etc.), lo cual hace que los empresarios tengan que recurrir a créditos con tasas muy altas (mayormente de informales) e, incluso, arriesgar el patrimonio familiar.

Otro factor que influenciaría negativamente a los emprendimientos sería la educación, la cual es ajena a las dinámicas emprendedoras y empresariales. Pero el problema de la educación no es solamente la falta de formación de cultura emprendedora, sino básicamente la pobre calidad de la educación básica que ocasiona que los emprendedores tengan serias dificultades de comprensión matemática y de lecto-escritura, lo cual redundaría directamente en la productividad de las empresas.

Así como estos factores desfavorables, existen también algunas restricciones comerciales como la inadecuada articulación comercial con el mercado, sin embargo, los micro emprendimientos han creado ingeniosas estrategias para colocar sus productos y brindar sus servicios en el mercado que atienden.

La estrategia de enfoque al mercado, ha sido imprescindible para la sostenibilidad, ya que la incursión en los mercados, fue el mecanismo que permitió el crecimiento de las actividades económicas locales, y por ende la creación de puestos de trabajo e incremento de ingresos. A pesar de no manejar herramientas para realizar investigaciones de mercado, mediciones de la demanda, y otros, pudieron ajustar la producción local de bienes y servicios de acuerdo a los requerimientos actuales y potenciales de su mercado. Su mercado se refiere al entorno de su localidad y también a sus vecinos, instituciones y empresas medianas y grandes alojadas en el mismo territorio, quienes suelen ser los primeros clientes, especialmente porque los costos de transacción son más bajos y porque se sabe que alrededor del 70% del gasto de las familias se consume localmente.

La identificación de oportunidades de mercado (locales o externas) es una pauta para las políticas de promoción micro empresarial, y debería ser identificada claramente en los planes de desarrollo, las mismas que deben permitir la identificación, adecuación de la producción local y aprovechamiento de estas

oportunidades. De tal modo que mediante diversas iniciativas se capitalicen estas potencialidades generando excedentes que se acumulen en el territorio.

### **3.2.5. Las competencias emprendedoras personales (CEP)**

Son cualidades en común que tienen emprendedores exitosos. Se sabe que existen diez competencias agrupadas en tres áreas: la capacidad de logro, la capacidad de planificación y la capacidad de competencia. Las competencias emprendedoras personales son aquellas características que definen el perfil psicológico individual de un emprendedor (Fundasol y GTZ 1994).

Características asociadas al logro

#### **i. Buscar oportunidades y tener Iniciativa**

Es tomar la iniciativa, son situaciones a menudo inesperadas, que se presentan en un estado de búsqueda latente, pero quizás no muy consciente, significa dar el empujón final y salir a la acción para apropiarse del esperado beneficio.

#### **ii. Ser persistente**

Es la expresión de nuestro deseo de realización a lo largo del tiempo, puesto que el logro se realiza paso a paso, es una condición para formar una idea en algo real., para ello necesitamos saber exactamente lo que queremos y volcar todas nuestras fuerzas hacia ese objetivo. La persistencia está ligada a la claridad de las metas y objetivos así como a nuestra actitud frente al fracaso.

#### **iii. Cumplir con el contrato de trabajo**

Los compromisos que no cumplimos, tienen una influencia negativa sobre nuestra autoconfianza, nos persiguen en los momentos más insólitos y nos impiden actuar con energía y libertad.

#### **iv. Exigir eficiencia y calidad**

La eficiencia es el uso de recursos en la realización de una meta utilizando la menor cantidad de recursos con el menor uso del tiempo logrando resultados óptimos. La calidad debe estar presente en todo el proceso de elaboración de un producto, y directamente con el cliente en lo referente al servicio.

#### **v. Asumir riesgos**

Es tomar una decisión, elegir entre una u otra opción, buscar equilibrio entre los posibles beneficios y los costos que nos acarrearían, debemos correr riesgos moderados, que analizando una decisión que tomar siempre la balanza se incline a nuestro favor.

Características asociadas a la planificación

#### **vi. Definir metas**

Debe ser medible, alcanzable, realista, específica, y acotada en el tiempo, que nuestras metas tengan estas características permitirá que sea más factible su logro.

#### **vii. Buscar información**

La información nos permite tomar mejores decisiones y rápidas, lo cual nos permite que nuestro negocio sea exitoso. Además una persona informada será muy difícil poder engañarla.

#### **viii. Planificar sistemáticamente**

Es importante tener identificados con claridad cuáles son nuestros objetivos, definir los objetivos nos permitirá precisar las metas y luego decidir qué camino tomaremos para llegar a la meta.

Características asociadas a la competencia

#### **ix. Crear redes de apoyo**

Nadie es autosuficiente por eso es necesario apoyarse en otras personas, las redes de apoyo tienen la función de complementar los lados flacos, al buscar las fortalezas de otros, o poner a disposición las nuestras.

#### **x. Autoconfianza**

Tener seguridad y confiar en los pasos que damos muy importante, no significa que no cometamos errores, sino que no tememos cometer un error, confiar en nosotros mismos y sentirnos capaces y seguros de lo que hacemos de las decisiones que tomamos.

Es importante señalar que, no podemos hablar de emprendimiento como tal, si es que no existe creatividad, ya que un emprendedor crea nuevas formas de resolver problemas: “Un emprendedor estimula su propio ambiente creativo, piensa en soluciones y oportunidades [...]. [...] Se abren ideas, emerge el deseo de aparecer con cosas nuevas, se cuestionan las opciones posibles, etc.” (Firestein, citado por Llanos 2008: 25).

Los rasgos destacados de un emprendedor pertenecerían a distintos ámbitos de la persona:

**Rasgos de personalidad:** Impaciente, independiente, dispuesto a asumir riesgos, decidido, flexible, persistente, tolera la ambigüedad, tiene motivación al logro, auto-confianza, tiene control.

**Conductas y actitudes:** Responsable, eficiente, busca información, comprometido con su trabajo, se preocupa por la imagen de sus productos, busca tener buenas relaciones con sus empleados y con el medio ambiente.

**Capacidades intelectuales:** Persona creativa, orientada a metas, capaz de resolver problemas, de planificar, de detectar y actuar en las oportunidades, de reconocer sus propias limitaciones.

**Habilidades y talentos:** Capacidad de liderazgo, el tener capacidad de persuasión, de usar estrategias de influencia, ser asertivo.

**Conocimientos específicos:** Experticia o habilidades en las áreas de finanzas, marketing, conocimiento del negocio. (Llanos 2008: 25)

Existe un conjunto de rasgos centrales que caracterizan el perfil del emprendedor, conjunto que estaría constituido por la capacidad de innovación, valor para enfrentar situaciones inciertas o capacidad para asumir riesgos moderados, visión de futuro, motivación de logro (decisión de lograr determinados objetivos y deseo de superación y progreso), autonomía en la acción, iniciativa propia, autoconfianza, optimismo, habilidad para formular planes de acción y habilidad de persuasión.

Los rasgos de creatividad, capacidad de innovación y de asunción de riesgos moderados definen *per se* a todo perfil emprendedor.

### 3.2.6. Perfil del emprendedor peruano (Según el GEM)

En este ítem se describe las características que configuran el perfil del emprendedor peruano, referido a sus principales aspectos sociodemográficos como género, edad, educación, entre otros, así como el aspecto actitudinal de motivación frente al emprendimiento y sus aspiraciones al momento de emprender.

#### **Género**

En el Perú existe una proporción similar de emprendedores varones y emprendedoras mujeres; sin embargo, el fracaso empresarial es mayor en las mujeres. Comparándolos con el mundo, el Perú presenta una mayor proporción de participación femenina que el promedio de los países de renta media y que los países de renta alta. Ello se debe en gran parte a las limitadas oportunidades laborales para las mujeres: las obligaría a optar por opciones empresariales y de autoempleo.

#### **Edad**

En el 2006 la mayoría de emprendedores peruanos se encontraron entre los 25 y 44 años, habiendo una disminución de los emprendedores más jóvenes y un incremento de los emprendedores de 45 a 54 años, probablemente por las dificultades que enfrenta este segmento poblacional de conseguir empleo. Según Linares (2007), en nuestro país la ancianidad laboral sería a los 35 años.

#### **Educación**

El nivel educativo de los emprendedores peruanos está muy por encima del promedio de los países de renta media. El 44% tiene educación superior, lo cual es favorable, pues “las personas con mayores conocimientos son capaces de montar negocios con mayor visión de futuro, mejor gestión y mayores probabilidades de consolidación”.

## Motivación

En cuanto a las motivaciones de los peruanos para emprender negocios se tiene una ligera predominancia de emprendedores por oportunidad frente a los de necesidad (TEA oportunidad/ TEA necesidad=2.8), sin embargo, esta es muy inferior al índice mundial que es 6.1. En cuanto a la edad se observa una predominancia de emprendimientos por oportunidad en los menores de 34 y mayores de 55 a diferencia del grupo entre 35 y 54 años en la que prevalece el emprendimiento por necesidad.

## Nivel de ingreso

El 68% de los emprendimientos con menos de 3.5 años ha sido emprendido por personas que percibían menos de S/. 1,000 soles de ingresos mensuales en promedio, es decir que tenían un ingreso bajo. Cabe mencionar que el 19% recibían ingresos menores a los S/. 350.00 soles, correspondiendo generalmente a emprendimientos por necesidad. Por lo tanto, el GEM concluye que estos emprendedores tendrían muy pocos ingresos para la inversión por lo que estarían generando principalmente negocios de autoempleo, con menor proyección de crecimiento, poco estables y con limitadas probabilidades de consolidación.

En el caso de las mujeres, la situación es diferente, solo el 43.8% trabaja ya sea a tiempo completo, parcial o de forma independiente y un importante 36.4% no trabaja. Por lo tanto, el emprendimiento en el caso de las mujeres es una forma de incorporar a muchas mujeres a la PEA.

Pero también nos lleva a pensar que, si bien la participación de las mujeres es similar a la de los varones, existe un gran grupo de mujeres que emprende negocios desde sus hogares, los cuales suelen ser pequeños.

Hay otras características encontradas en la literatura local, y que describen al perfil de un emprendedor de nuestro medio: Fortaleza, positivo, iniciativa, asume riesgos, creativo, se asocia, desarrolla su entorno.

### **3.3. Estado situacional de los jóvenes y las políticas orientadas a los micro emprendimientos en el contexto nacional**

Es común en nuestro medio considerar a las MYPE (escala de empresa) como un sector. Este hecho de considerarlas como un sector y no como una escala, conlleva a asumir que todas las MYPE poseen las mismas características y problemas, como resultado se diseñan programas y proyectos estándares poco integrales y de impacto limitado.

Esta mirada dificulta ubicar a las MYPE como parte de una cadena de valor, restringiendo las posibilidades de tener intervenciones en este sentido (por ejemplo: Promoviendo la vinculación de las MYPE de un sector con otras empresas medianas y grandes, búsqueda de nuevos mercados, dotación de servicios especializados y avanzados de producción, etc.). Una de las causas sería la ausencia de un diagnóstico que permita determinar claramente la densidad y dinamismo de los diferentes sectores económicos de la economía.

#### **3.3.1. Políticas de empleo y emprendimiento juvenil**

La política para las MYPE, plasmada en la ley, tiene como objetivos:

- Desarrollar la contribución de ese sector a la competitividad del país.
- Facilitar la formalización de las empresas informales.
- Incrementar y mejorar la calidad del empleo.
- Aumentar la productividad y rentabilidad de las MYPE
- Ampliar su aporte al PBI.
- Mejorar su participación en el mercado interno y las exportaciones
- Incrementar su contribución en la recaudación tributaria.

Las orientaciones estratégicas de la política estatal actualmente en vigencia para las MYPE son las siguientes:

- Garantizar un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE y los nuevos emprendimientos.
- Establecer un marco legal e incentivar la inversión privada, promoviendo y generando una oferta de servicios financieros y no financieros.



- Desarrollar políticas que permitan la organización y asociación empresarial, así como el fortalecimiento de sus gremios representativos.

Los mecanismos de promoción de las MYPE se agruparon en 5 áreas:

- Servicios de desarrollo empresarial.
- Servicios financieros
- Acceso a los mercados y a la información.
- Inversión en investigación, desarrollo e innovación tecnológica.
- Formalización legalización de las MYPE

En cada área se incluye orientaciones de política, así como los principales mecanismos e instituciones encargadas de la promoción, con sus respectivos roles, instrumentos y actividades.

Desde el año 2003, a través de una estrategia de cooperación público-privada, se ha logrado promover una cultura emprendedora, especialmente en el ámbito educativo, incidiendo así en la inclusión del emprendimiento como una política del Ministerio de Educación.

Un claro ejemplo de ello es el concurso: “Escuela emprende: Proyectos productivos juveniles”, que se constituye en un instrumento motivador que busca desarrollar capacidades y actitudes emprendedoras en los y las jóvenes de 3ro. 4to y 5to año de secundaria, mediante un concurso de planes de negocio que se realizó en 18 regiones del país.

Con la finalidad de replicar la experiencia de Lima en otras regiones, se desarrolló una Directiva N° 004-2007-MTPE./11.3 que norma la organización y desarrollo del ciclo de conferencias de motivación emprendedora y su sistematización, brindando toda la metodología para que las direcciones regionales de trabajo (DIRETRA) puedan desarrollar y organizar los ciclos de conferencias.

De otro lado, la ejecución de concursos de planes de negocio denominados maratón emprendedora, permitió la elaboración de la directiva N° 002-2007-MTPE/3/11.3 y el manual de planes de negocio para la implementación del componente de nuevas iniciativas empresariales – NIE, que actualmente ejecuta el programa Mi Empresa en las regiones y en el que se promueve la generación de empresas.

Para el Director General de la OIT, Juan Somavia, *"Solamente a través de las oportunidades de trabajo decente, los jóvenes podrán salir por sí mismos de la pobreza... Las estrategias de empleo juvenil son una contribución clave para alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio"*.

Javier Barreda, viceministro de promoción del empleo, sostiene que *"La política nacional de empleo es una preocupación para el sector por no contar con una directriz que tenga por objetivo fomentar el empleo, contemplando la actuación conjunta de todo el Estado y políticas activas y pasivas del mercado de trabajo"*.

En el Perú, se reconoce la necesidad de fomentar empleo digno y productivo para la población joven. No solo porque esta tarea reduce las brechas socioeconómicas y fomenta el desarrollo del país, sino porque es parte de acuerdos y compromisos internacionales suscritos por el país, como la agenda hemisférica de las américas 2006 – 2015 y el convenio 122 de la OIT.

Actualmente el MTPE viene afinando las políticas nacionales de empleo (ver anexo 8). Como política nacional el Estado Peruano ha priorizado el tema de la juventud al emitir el decreto supremo N° 027-2007-PCM (políticas nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del gobierno nacional).

El gobierno ha establecido políticas para afrontar el desempleo de los jóvenes, el MTPE viene implementando el plan de promoción del empleo y la micro y pequeña empresa del año 2008, cuyo objetivo general es *"promover la calidad del empleo juvenil mediante la inserción y/o reinserción laboral, e incrementar los niveles de empleabilidad"*. Esta propuesta está basada en 4 ejes de la promoción del empleo, uno de ellos: El emprendimiento juvenil, relacionado a las políticas generales para la creación de empleo a través de mayor inversión". (MTPE 2008)

Como resultado, el 2008 se puso en marcha el "Plan de acción nacional para promover el empleo decente y productivo juvenil 2008-2011", el mismo que tuvo como objetivo principal promover la calidad del empleo juvenil a través de una mejor inserción y/o reinserción laboral, e incrementar los niveles de empleabilidad y empresarialidad juvenil; parte de sus objetivos específicos contempló mejorar la calidad de la formación profesional, articular la oferta formativa con la demanda laboral, así como apoyar iniciativas emprendedoras de la población joven.

En octubre del 2008, el Congreso aprobó la ley que transfiere las funciones y competencias de las micro y pequeñas empresas del MTPE al portafolio de la Producción. Esto ocasionó cambios de los planes del MTPE, actualizándose y modificándose el “plan nacional de acción para la promoción del empleo juvenil 2009–2011”, presentado aún como versión preliminar por el MTPE con el respaldo de la OIT.

Por esa razón, se creó el plan nacional de acción para la promoción del empleo juvenil 2009-2011, se enmarca en el contexto de las políticas nacionales de juventud y específicamente en las políticas de inserción y reinserción laboral para jóvenes, que desarrolla el ministerio de trabajo y promoción del empleo, así como la de promoción de la capacitación para el trabajo, liderazgo, actitudes emprendedoras.

Dicho plan tiene como objetivo general desarrollar e implementar estrategias que permitan a los jóvenes construir trayectorias de trabajo digno y productivo. Presentando tres objetivos específicos: Incrementar y mejorar la inserción laboral de los jóvenes; incrementar y mejorar las capacidades de los jóvenes para la generación de iniciativas empresariales; y estimular políticas sectoriales intensivas en empleo juvenil.

De otro lado, existe el plan nacional de juventud 2006 – 2011, orientado a desarrollar las capacidades del Estado y de la sociedad civil para crear mayores y mejores oportunidades para la juventud, establece en su Lineamiento 7 *“Promover el empleo digno y las capacidades productivas de los jóvenes”*, definiendo su resultado estratégico al año 2011 *“Mejora de la calidad de empleo e incremento de las oportunidades y capacidades laborales de las y los jóvenes”*.

La dirección nacional de promoción del empleo y formación profesional (DNPEFP) cuenta con un área abocada a la formación profesional, en el marco de los lineamientos nacionales de política de formación profesional aprobados en el 2006. En sus propuestas de implementación prevé incluir en los centros de formación actividades relacionadas con la promoción del emprendimiento, articulando las distintas experiencias que se realizan en la región para favorecer la aparición de MYPE sostenibles.

De todo lo mencionado anteriormente, apreciamos que desde el estado ha habido diversos esfuerzos realizados en pro de las MYPE y los nuevos emprendimientos, con el fin de promover su articulación y desarrollo. Dichos esfuerzos han tenido diferentes resultados; en algunos casos con impacto favorable, otras muy desvinculadas intersectorialmente, y otras muy originales que han buscado atender un nicho de las múltiples necesidades de las MYPE y nuevos emprendimientos.

Se aprecia además, que en los últimos 30 años, se han dado diversas políticas de promoción y fomento de las MYPE, pero tuvieron escasa aplicación y efecto en este sector. Dichas políticas por lo general obedecieron a presiones y exigencias de gremios empresariales de las MYPE que habían empezado a tener una mayor presencia en el escenario nacional.

A finales de los 90, los ministerios más importantes tenían programas de apoyo<sup>37</sup> para las MYPE, tal fue el caso del MEF, PCM, MINAG, MTPE, PRODUCE, MINEDU, MIMDES, cada uno de estos sectores tenía su propio programa (lo que no sería extraño), pero lo más importante, sus propias políticas y orientaciones, solían ser bastante diferentes entre ellas dichos sectores (Villarán y Chincaro 1998).<sup>38</sup> Cada sector reclamaba independencia y liderazgo respecto a los otros, aduciendo argumentos como la competitividad, política productiva, apoyo social, descentralización, desarrollo tecnológico, de acuerdo al lugar y sector desde donde se realizaba. En la práctica, esto contrajo un enorme vacío en la promoción en perjuicio de las MYPE.

### 3.3.2. Experiencias exitosas en el marco de las políticas nacionales de juventud

En el marco de estas políticas nacionales juveniles, se han gestado con relativo éxito algunos programas y experiencias, tanto desde el sector público como del privado. Dichas experiencias se resumen en los anexos 9 y 10:

---

<sup>37</sup> Se refiere a programas de capacitación, asesoría, asistencia técnica, entre otros; los cuales, en forma aislada, no configuraban una política promocional coherente.

<sup>38</sup> VILLARÁN, Fernando y Samuel CHINCARO  
1998 Promoción estatal a las PYME en el Perú. Swisscontact. Lima

Algunas experiencias similares al *Programa de Empleo Juvenil* de INPET que tuvieron buenos resultados, han tenido un esquema de trabajo muy parecido, focalizando su atención en los sectores juveniles menos favorecidos, y desarrollando estrategias de intervención enfocadas a su mercado, tal fue el caso del MIMDES a través de PROPOLI, en el que desarrollaron en conjunto actividades de promoción del empleo juvenil y componentes de generación de ingresos, pues consideraban al problema de inserción laboral de los jóvenes al mercado de trabajo como el mayor determinante de la problemática del desempleo juvenil.

PROPOLI también incluyó dentro de su componente de generación de empleo las Becas PROPOLI, las cuales brindaron capacitación laboral juvenil de manera gratuita a jóvenes de escasos recursos entre 18 y 24 años, quienes vivían en distritos más vulnerables (Ate, Comas, Lurín y Villa El Salvador). Los cursos de capacitación ofrecidos en este programa estaban más acordes a las necesidades del mercado, lo cual lo diferenció de otros programas de capacitación y a la vez lo hizo más interesante, pues se trató de capacitar a los más vulnerables y a la vez hacer que ello sea una inversión con retornos a futuro y no un costo irre recuperable. Por ello, su capacitación estuvo orientada a los sectores que actualmente siguen gozando de alta empleabilidad y tienen mejor proyección laboral (gastronomía, turismo, informática e idiomas).

La ONG Alternativa, trabajó dos proyectos, “Entra 21”, de capacitación laboral juvenil en el área de computación e informática, y “Educal”, educación de calidad.

### **3.3.3. Factores de sostenibilidad en los programas de autoempleo juvenil**

En la mayoría de experiencias promovidas por instituciones públicas y privadas, se ha dado preferencia a los jóvenes provenientes de las zonas de mayor pobreza.

A pesar de existir confusión y contradicción entre los objetivos establecidos en las diversas instituciones que participan en estos programas de capacitación, se han superado problemas de mala focalización, además que se han asignado recursos y fondos de manera más eficiente, muchas veces en medio de recortes presupuestarios, modificaciones del proyecto y reducción de tiempo.

También, hay que rescatar el control adecuado de los programas a través de la supervisión permanente en campo. Otros problemas que se enfrentaron y se superaron fueron: la politización del uso de éstos programas, la burocracia de las instituciones públicas, el alto sesgo urbano (ya que llegar a las zonas más remotas representa un mayor costo), los problemas de filtración y la falta de mecanismos de salida.

La idea básica de utilizar a la capacitación como instrumento de política pública de empleo juvenil es que promueve la iniciativa de las personas beneficiarias para poder insertarse en el mercado de trabajo. Dicho de otra manera, la capacitación no proporciona directamente un empleo a las personas beneficiarias, sino que ofrece un instrumento para que ellas lo resuelvan.

En el anexo 11, describimos brevemente las principales iniciativas de capacitación para el empleo existentes en el Perú. Estas se han generado principalmente en los últimos años en función a recurrentes deficiencias observadas en el sistema educativo formal y el mercado de capacitación, que han sido registradas en diversos estudios. Ante esta realidad preocupante, han surgido muchas iniciativas novedosas orientadas a explorar diversas formas para dar solución a estas dificultades y, en general, a romper el círculo vicioso de problemas mencionados líneas arriba.

Desde hace varios años, muchas instituciones, entre ellas la ONG Alternativa - “Centro de Investigación Social y Educación Popular”, han venido trabajando en los diferentes distritos de Lima Norte con sectores populares que viven en situación de pobreza, con pocas posibilidades de acceso al trabajo y a un ingreso adecuado. Alternativa cuenta con un departamento de desarrollo económico y del empleo, el cual tiene por objetivo contribuir a la generación de una propuesta de desarrollo económico de Lima Norte, como parte de su desarrollo integral, con capacidad de mejorar los ingresos y generar empleo..

Recientemente el PRODUCE también ha incursionado en el tema de emprendimiento juvenil, a través de su componente NIE (Nuevas Iniciativas Empresariales), perteneciente al programa mi empresa, con cobertura nacional, siendo todavía muy prematuro hablar de resultados, no obstante los efectos esperados son muy interesantes, dadas las características del programa.

Estos programas han considerado la escala de los nuevos emprendimientos que han atendido, desde el autoempleo hasta las escalas de pequeñas empresas. En general, se ha observado diferentes requerimientos: En los nuevos emprendimientos se requiere de un apoyo integral que conjugue la parte de la gestión empresarial con la parte técnico-productiva, mientras que en las MYPE con algún tiempo de funcionamiento hay requerimientos más especializados, por lo que se debe conjugar servicios especializados sobre la base de una articulación comercial.

Los programas agruparon a sus beneficiarios, teniendo en cuenta el tiempo de creación de sus iniciativas, en el sentido que no es lo mismo atender a emprendimientos que recién inician (sea cual sea la escala) que a las ya consolidadas. Las primeras requieren un tipo de soporte que combine los servicios de desarrollo empresarial (capacitación, asesoría, asistencia técnica) con el acompañamiento (tipo coaching, mentoring), mientras que las segundas ya requieren servicios especializados.

Los servicios de desarrollo empresarial que se han brindado dentro de los programas, estuvieron orientados a atender las oportunidades de las demandas del mercado (sectores dinámicos, nichos de mercado local o regional que se puedan aprovechar, etc.).

Tradicionalmente la provisión de los servicios de desarrollo empresarial y el desarrollo de proyectos de promoción empresarial en general, han sido desarrolladas por ONG. Pero en los últimos años, han surgido una nueva institucionalidad de provisión de estos servicios, más vinculada a las entidades privadas (generalmente pequeñas) de tipo “empresas consultoras” y consultores independientes altamente especializados.

El dinamismo y flexibilidad de estas entidades ha permitido un rápido crecimiento de este mercado de servicios y su especialización, pero también plantea un reto en cuanto a la dificultad para atender demandas complejas y que requieren de servicios integrales que se articulen; y sobre todo la sostenibilidad del servicio, ya que una vez culminado la actividad por cuanto estas instituciones (y también

las ONG) suelen trabajar por proyectos, una vez culminados estos los empresarios y emprendedores quedan sueltos.

### 3.4. El proceso emprendedor

Desde el enfoque del GEM, el emprendimiento sería un fenómeno complejo que se direcciona en el rol jugado por las personas en el proceso emprendedor; es decir, en el comportamiento de éstas con respecto a la puesta en marcha y la gestión de un negocio (GEM 2009). Aún en el caso de organizaciones ya establecidas, las actitudes, las actividades y las aspiraciones emprendedoras tienen diferente impacto sobre el emprendimiento. Por ello, desde la perspectiva del GEM (2007: 22-23), “las personas son los agentes primarios que idean, comienzan y mantienen los nuevos negocios emprendedores”.

El espíritu y la actividad emprendedora se miden a través de las distintas fases del proceso emprendedor. Por tanto, los datos de estudios recientes pueden no ser la mejor fuente para caracterizar a los emprendimientos, ya que estos estudios generan únicamente mediciones de la actividad emprendedora, pero no generan mediciones de las actitudes, las percepciones y las aspiraciones emprendedoras. A modo de ejemplo de ello son las motivaciones para trabajar por cuenta propia, el nivel alcanzado por las actividades innovadoras, y las expectativas de crecimiento. La comprensión de las fases iniciales del proceso emprendedor son de mucha relevancia para quienes deben formular políticas destinadas a la promoción del emprendimiento.

Es necesario identificar actitudes, actividades y aspiraciones en las diferentes fases del emprendimiento, desde la etapa donde solo hay intenciones generales hasta la fase del negocio establecido, pasando por la etapa más activa de inicio o “nacimiento” del negocio, la de aquellos que han comenzado operaciones y, posiblemente, la etapa de discontinuación o cierre del negocio. El proceso emprendedor se inicia antes de que la empresa sea operativa, y un emprendedor individual que ha tenido éxito en crear y mantener un negocio ha pasado por todo este proceso.

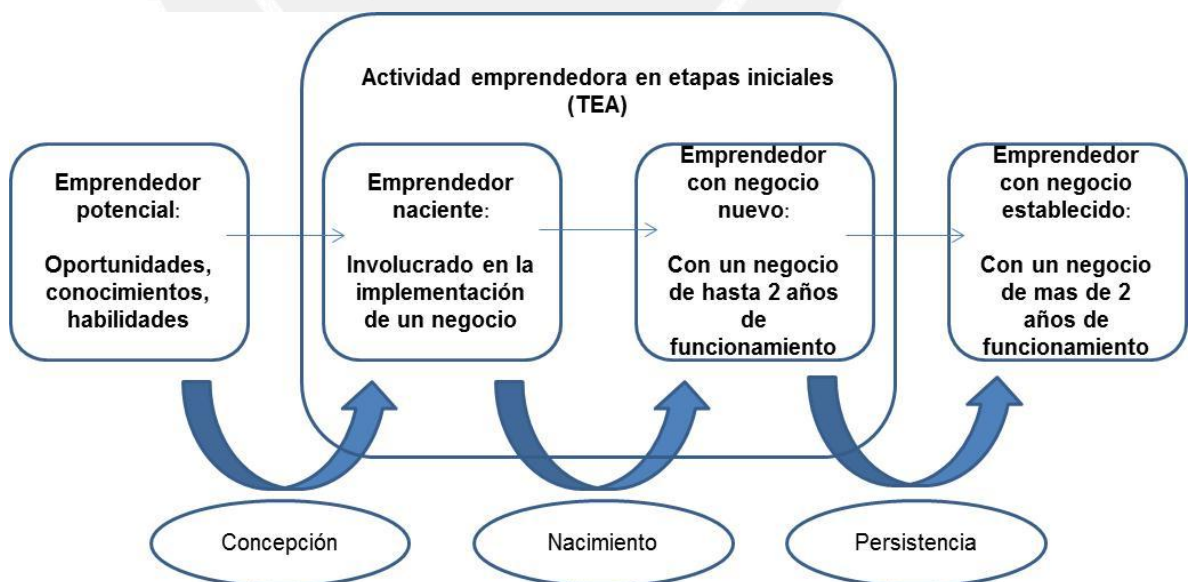


La visión del GEM, considera que: “quien está empezando una empresa y trata de sobrevivir en un mercado muy competitivo es un emprendedor, a pesar de que no tenga aspiraciones de gran crecimiento. Igualmente, un empresario que ha estado en el negocio por un buen número de años y puede todavía ser innovador, competitivo y tener una mentalidad orientada al crecimiento es también un emprendedor” (GEM 2009: 19). Desde esta misma óptica:

Considera a las personas como emprendedoras desde el momento en que comprometen recursos para poner en marcha un negocio del cual tienen la expectativa de ser propietarias (emprendedores nacientes); es decir, desde cuando se dedican a la búsqueda de equipos o local, a la organización de un grupo de trabajo, a la elaboración de un plan de actividades, etc. El proceso continúa con los emprendedores que ya tienen y dirigen un nuevo negocio y han pagado salarios por algunos meses, pero menos de 42 meses (emprendedores de negocios nuevos); finalmente, se identifica a las personas que poseen y dirigen un negocio establecido que ha estado en operación por más de 42 meses (emprendedores establecidos). (GEM 2009: 21).

En la figura 3.1. se describe de forma resumida el proceso emprendedor.

Figura 3.1. El proceso emprendedor del GEM



**Fuente:** GEM, 2009. Adaptado de Reynolds et al. 2005

**Elaboración:** Propia

Cualquier tipo de pago por más de tres meses a alguna persona, incluyendo los dueños, es considerado como el “momento del nacimiento” del negocio. Así, la distinción entre emprendedores nacientes y emprendedores de negocios nuevos depende de la antigüedad de la empresa. Los negocios que han pagado sueldos y salarios por más de tres meses y menos de 24 meses pueden ser considerados nuevos negocios.

De acuerdo al GEM: [...] la mayoría de las nuevas empresas no sobreviven más allá de tres o cuatro años, pero la elección de 24 meses también refleja aspectos operacionales descritos por Reynolds y otros (2005):

La prevalencia de emprendedores nacientes y emprendedores de nuevos negocios tomados en conjunto puede ser vista como un indicador de la actividad emprendedora en etapas iniciales [de un país]. Representa la actividad dinámica de nuevas empresas. Incluso si una parte importante de los emprendimientos nacientes no tienen éxito en abrir el negocio, sus acciones pueden tener un efecto beneficioso en la economía [...]. (GEM 2009).

Adicionalmente se señala que: “los dueños de negocios que han pagado sueldos y salarios por más de 42 meses son clasificados como emprendedores establecidos” (GEM 2009: 22). Sin embargo, esto en realidad resulta un horizonte de tiempo exagerado para considerar a un micro emprendimiento como establecido, pues las razones de salida o cierre de un negocio no siempre responden a cuestiones de mercado.

Habría que remarcar que los jóvenes emprendedores son la fuerza para reactivar las economías de los países, pues pueden generar riqueza, empleo y calidad de vida; los involucrados en materia de emprendimiento juvenil tienen que transformarse en sus aliados estratégicos apoyándolos en la elaboración de sus estrategias, sobre todo con medidas prácticas que los involucren desde el corto plazo.

En Iberoamérica más de 23 millones de jóvenes entre 16 y 24 años; ni estudian ni trabajan (Proyecto Venture Day Iberoamericano)

### 3.4.1. Desarrollo emprendedor

- **Capacidades.-** Grado máximo de una aptitud mental, física, social, etc. que un individuo es capaz de alcanzar. Es la efectividad máxima que un individuo puede alcanzar bajo ciertas condiciones óptimas de entrenamiento.
- **Capacidades para el emprendimiento:** Están definidas por los conocimientos, actitudes y habilidades de los jóvenes que les permitirá implementar una iniciativa empresarial.

**a) Conocimientos:** Los conocimientos relacionados con el emprendimiento que deben tener los jóvenes son la formación emprendedora, conocimientos sobre generación de ideas de negocio, conocimiento sobre gestión empresarial, conocimiento sobre las oportunidades de negocio en la zona.

**b) Habilidades:** Las habilidades relacionadas con el emprendimiento que deben estar presente en los jóvenes son la habilidad para la comunicación con otras personas, habilidad para resolver conflictos en sus centros de trabajo, responsabilidad para cumplir sus tareas cotidianas, habilidad para trabajar en equipo, negociación, liderazgo.

**c) Actitudes:** Las actitudes relacionadas con el emprendimiento que deben estar presente en los jóvenes son los valores relacionados al negocio, actitud hacia la atención al cliente, disciplina por parte de los jóvenes, actitud ante la capacitación, interés por aprender en el negocio, actitud ante el autoempleo, predisposición a la búsqueda de la propia empresa, expectativas sobre sus posibilidades para iniciar un negocio, actitud ante situaciones nuevas, actitud para mejorar su imagen física al momento de iniciar un negocio, iniciativa para tomar decisiones, actitud ante las causas por las cuales no mejora el negocio que tienen.

### 3.4.2. La actividad emprendedora en América Latina

En un mundo crecientemente globalizado, caracterizado por un complejo y acelerado proceso de cambio en los patrones del crecimiento, el fomento del

tejido empresarial, especialmente de las micro empresas, aparece como un factor que suscita cada vez mayor interés. Por tanto, las políticas y programas de fomento del emprendimiento cobran un claro protagonismo.

Como señala un estudio realizado en América Latina (Angelelli y Prats 2005: 3): “Los mecanismos de creación de empresas y su impacto positivo en el crecimiento y el empleo son objeto de estudio en numerosos círculos. Sin embargo, a pesar de ser evidente, este impacto no se deja sentir en el empleo ni en el crecimiento de forma inmediata ni automática, sino que puede demorar hasta diez años en manifestarse” (Van Stel y Storey 2004). Por tanto, las intervenciones en materia de emprendimiento deben realizarse a largo plazo.

Este estudio contrasta con otro documento que recogió información sobre proyectos de emprendimiento juvenil en la Región:

[...] la promoción del emprendimiento, a través de políticas y programas *ad hoc*, no puede enfocarse como una solución de corto plazo y su virtualidad residirá en su capacidad para impulsar el cambio en el tejido productivo. El perfil de las [micro] empresas que debería favorecerse a través de nuevos programas debería diferenciarse del predominante en la estructura de los negocios existentes y generar innovaciones sustanciales [...]. (Gonzales 2007: 03)

Los índices de la actividad emprendedora en la región (op.cit) arrojan elevadas tasas de actividad en este campo.

Según Pedro Weinberg, director interamericano de investigación y documentación sobre formación profesional (CINTERFOR), “*Persiste el desafío prioritario en la región, donde destaca la problemática de los adolescentes y los jóvenes*”. Las propuestas planteadas y las acciones implementadas constituyen una privilegiada inversión a futuro, dado que configuran el mayor capital para lograr una sociedad más fuerte, más democrática, más segura, más culta y más respetada en el concierto de las naciones.

En América Latina persistirá el elevado porcentaje de menores de 24 años (actualmente representando más del 50% de la población) junto a la segmentación social con extrema pobreza (39% de los habitantes actuales están por debajo de la línea de pobreza). El bajo ritmo de crecimiento del empleo formal y asalariado hace necesaria la consideración de otras alternativas.

Se insiste en asumir que los jóvenes no son parte del problema de nuestras sociedades, sino que, constituyen parte de la solución a los graves problemas que estamos enfrentando, en su calidad de actores estratégicos del desarrollo. En la sociedad del conocimiento (Peter Drucker) *"deberán ser los portadores del cambio y la modernización social"*. Para cualquier sociedad, la mejor inversión es en capital humano.

Otro estudio, destaca que: "[...] aún pasan por alto el papel del joven estudiante universitario dentro de estos procesos y es visto como un fenómeno social menor, cuando dicho fenómeno se constituye en la generación con mayor acumulación de conocimientos y capacitación de la historia y que ha crecido en la globalización y el cambio permanente" (Gómez y Varón 2008: 7). De forma similar otros autores manifiestan que el espíritu emprendedor planea sobre ellos, y que por tanto se les debe dar el lugar que merecen socialmente, ya que serían los potenciales transformadores y los hacedores y responsables de la sociedad del futuro.

### 3.4.3. El emprendimiento juvenil en el Perú

El factor principal que promueve el emprendimiento en nuestro país es sociocultural, está relacionado con la creatividad peruana y con el afán de superación. Existen otros factores de índole económica, como una mayor apertura de mercado, los acuerdos comerciales que disminuyen las barreras de entrada y los positivos resultados macroeconómicos sostenidos en los últimos años, que han creado una perspectiva confiable del futuro y han promovido la creación de nuevos emprendimientos.

Sin embargo, existen otros factores que limita la actividad emprendedora, como la carencia de políticas y programas de fomento al emprendimiento, que se manifiesta en un Estado que juega un papel fiscalizador —más que facilitador— de las MYPE y los nuevos emprendimientos, y en la falta de estabilidad de las normas que regulan la actividad empresarial. Otra limitante se refiere a los aspectos socioculturales, como la informalidad o la tendencia de la sociedad, asimismo el sistema educativo público deficiente y carente de actitud emprendedora representarían serios obstáculos al emprendimiento.

Aun así, el micro emprendimiento juvenil representa una oportunidad de alta proyección para los jóvenes que quieren insertarse en una trayectoria de trabajo decente (OIT).

En el Perú, las experiencias acerca del apoyo a los micro emprendimientos juveniles han sido escasamente analizadas, además que se tiene poca experiencia en su implementación como programas y políticas. Al respecto, un estudio del CID señala que “los programas de apoyo a la MYPE como los de capacitación laboral para jóvenes ocupan un lugar importante en la lucha contra la pobreza” (Linares 2006: 28).

La mayoría de programas se orientan al trabajo de tipo dependiente, y la educación básica no considera como eje de desarrollo efectivo las capacidades emprendedoras. Incluso se considera que hasta en las estadísticas laborales existe un sesgo al trabajo dependiente: se realizan preguntas sobre si buscó trabajo, por cuánto tiempo, por qué lo hizo y hasta por qué no lo hizo; pero nunca por qué no inició una iniciativa propia.

En el caso peruano, si bien los programas son necesarios pero no suficientes para promover efectivamente esta opción de acceso al mercado laboral de forma independiente, el MTPE incorpora la línea de apoyo al desarrollo de los micro emprendimientos, que incluye el emprendimiento juvenil, a través de un programa específico de aún escasa cobertura: Mi empresa<sup>39</sup>.

El programa mi empresa busca impulsar y mejorar la competitividad de la micro y pequeña empresa y el desarrollo de nuevos emprendimientos, promoviendo la formalización y el acceso a servicios de desarrollo empresarial, a través de una estrategia de promoción de capacitación, asistencia técnica, asociatividad, articulación empresarial, desarrollo de mercados y acceso al crédito. Tiene como misión simplificar y unificar los servicios estatales a través de una plataforma de servicios que facilite el acceso e impulse la formalización para el crecimiento y competitividad empresarial.

---

<sup>39</sup> Proyecto PREJAL  
2008

“Emprendimiento juvenil en las políticas de gobierno en el Perú”. *Boletín de PREJAL I Perú*. Lima, 2008, No. 4, pp. 1-6. Consulta: 8 de junio de 2009.

<http://prejal.oit.org.pe/prejal/docs/bols/boletin-prejal-per4.pdf>

### 3.5. Capacitación para jóvenes emprendedores

Gran parte de las MYPE informales tienen escaso acceso a las capacitaciones, ya que los actuales procesos de formación responden más al trabajo en unidades económicas mejor estructuradas (MYPE formales). Los limitados esfuerzos orientados al apoyo de las MYPE se centran más nada en las MYPE productivas, siendo la gran mayoría en nuestro medio las MYPE de servicios y de comercio. Esto se agudiza más porque en toda formación formal, ya sea de oficios básicos, requieren de una educación formal previa, y no siempre está diseñada para contemplar jóvenes con niveles de educación básica (menos aún, sin ellos). El acceso a la capacitación formal se limita a una minoría con cierta formación educativa, y algún nivel de ingresos que solvente su formación. Sin embargo, para la gran mayoría de jóvenes, la formación (cuando la hay) es transmitida de generación en generación por medio del aprendizaje informal de oficios, o el aprendizaje en el trabajo mismo.

Desde siempre ha habido desinterés por atender al segmento juvenil de escasos recursos económicos, así como pocas investigaciones dirigidas a analizar las condiciones de sostenibilidad de los emprendimientos juveniles en nuestro país; tampoco hay estudios que se centren en las posibilidades de formación y las competencias necesarias para un desempeño adecuado en unidades micro productivas conducidas por jóvenes.

La capacitación a jóvenes emprendedores es un tema del que mucho se habla, pero que poco se hace. Los resultados de esta investigación buscan responder algunos vacíos sobre ¿Cómo contribuir a la sostenibilidad de emprendimientos juveniles?, ¿Cómo fortalecer las competencias de los jóvenes conductores de unidades micro empresariales?, ¿Cómo deben ser los programas de capacitación y apoyo para jóvenes emprendedores?, ¿Cómo garantizar que las capacitaciones que se les brinda sean relevantes para ellos, y que sean asimilados o aprendidos por ellos.

Si se logra un mayor nivel de eficiencia en las microempresas y los nuevos emprendimientos, se puede contribuir a lograr un mayor nivel de competitividad, más empleo, o al menos mejorar la situación de quienes se encuentran en las microempresas, negocios o micro emprendimientos, por medio de un proceso de formalización o mejora en las condiciones de trabajo. La mejora en la

productividad e ingresos en este importante segmento de la actividad productiva y del mercado laboral, tiene repercusiones posibles para la reducción de la pobreza y la desigualdad. Los trabajos en malas condiciones, improductivos y no remunerados que no están reconocidos o protegidos por la ley, la ausencia de derechos en el trabajo, la inadecuada protección social y la falta de representación y de voz se producen más en la economía informal, especialmente en el extremo inferior que constituyen las mujeres y los trabajadores jóvenes.

Para Javier Barreda, viceministro de promoción del empleo, *“trabajar a favor de la juventud, sobre todo de la más excluida, es una de las prioridades de la actual gestión. Solo con una juventud capacitada para el trabajo y emprendedora podremos afrontar los desafíos de la globalización”*.

### 3.5.1. Programas de capacitación juvenil para la creación de negocios

El documento “Notas sobre Proyectos de Emprendimiento Juvenil en América Latina y El Caribe” sintetiza información que nos da más mayores alcances sobre los programas de apoyo al emprendimiento juvenil en nuestro país:

La situación actual de los programas de fomento de emprendimiento juvenil en la región no permite arrojar conclusiones muy claras. En primer lugar, porque a diferencia de los programas de capacitación e inserción laboral, no abundan las evaluaciones ni los estudios de impacto de este tipo de programas (Jaramillo 2004), salvo en algunos casos aislados, como el peruano, donde sí ha existido alguna investigación al respecto (Jaramillo y Parodi 2005).

Asimismo, el documento destaca algunos factores a tener en cuenta:

La primera cuestión es la relativa al objetivo último de este tipo de programas. [...] este tipo de programas [...] no pueden por sí solos suplir las insuficiencias que el mercado acusa en el lado de la demanda de empleo. Es importante tener en cuenta que la incapacidad de algunos programas de apoyo al emprendimiento está ligada, no a la insuficiencia de los programas per se, sino a la colisión que se produce entre los mismos y la creación de un entorno adecuado para la creación y desarrollo de las micro y pequeñas empresas. Esto ha sucedido principalmente por dos motivos: en primer lugar porque los programas



gubernamentales son finitos y solo pueden alcanzar un número limitado de empresas; en segundo lugar, porque el entorno empresarial en el que operan las MYPE se ve afectado por influencias más amplias, que pueden socavar el impacto de programas gubernamentales específicos. (Reinecke y White, citado por Gonzales 2007: 6)

De lo anterior, Gonzales hace alusión a la atención específica que deberían de recibir los programas de fomento del emprendimiento, luego de justificar su planteamiento con cifras y estadísticas en la región, considera que:

[...] debe tenerse en cuenta el potencial estratégico que el aumento de la cultura empresarial podría tener en términos de cohesión social, progreso y reducción de la pobreza, si estas cifras se incrementaran en el medio y largo plazo. [...] existe un evidente grado de desaprovechamiento de estos programas y de su potencial en términos de integración social y reducción de la pobreza, que no ha sido suficientemente explorado por parte de los gobiernos, aunque sí en mayor medida por organizaciones de la sociedad civil, mundo educativo u organizaciones empresariales. (2007: 6-7)

Las implicancias que tiene esto en la tarea de promoción de los nuevos emprendimientos, coadyuvarían a fortalecer las estrategias orientadas a impulsar la competitividad de las MYPE. Sin embargo, es importante considerar lo que remarca el último autor autores:

Existen programas que han probado la viabilidad socioeconómica de algunas experiencias. [...] del éxito de trabajar en dicho entorno depende precisamente que más jóvenes de renta media y baja visualicen el emprendimiento como una alternativa para alcanzar un trabajo decente [...] para prestar servicios a sus comunidades y para contribuir a la creación de condiciones de desarrollo productivo en ámbitos locales, que necesitan estrategias para apuntalar su crecimiento. (2007: 7)

Hay que destacar del mismo modo, lo que Gonzales concluye: “Los estratos menos favorecidos son en otras latitudes un vivero de proyectos empresariales competitivos y sostenibles que pueden realizar una contribución significativa al desarrollo de cada país y a la creación de trabajo decente, no estando abocados *per se* a producir iniciativas empresariales de dudosa viabilidad, escasa productividad y nula contribución al crecimiento” (2007: 8).

En el caso de PROPOLI, una de sus estrategias para cumplir con sus objetivos de promoción empresarial, fue apoyar a la población a generar sus propios ingresos vía los emprendimientos empresariales. Para ello, implemento dos instrumentos: El Fondo de Iniciativas Empresariales (2004 y 2005) y el concurso municipal crea tu negocio (2006 y 2007), los cuales respondieron a las necesidades de diferentes segmentos poblacionales.

En el FIE 2004 se apostó por la creación de nuevos negocios con potencial de crecimiento, para ello se determinaron niveles de escala mínimo que haga posible esta acumulación, crecimiento y permanencia en el mercado. Al mismo tiempo las bases también señalaban una orientación hacia los más pobres de los distritos, lo cual irradió en todas las actividades realizadas.

En el FIE 2005, el cual contempló dos categorías una para emprendedores que querían crear su negocio y otra para fortalecer negocios con menos de un año de creación formal (RUC). Se redujo los montos de los aportes PROPOLI y propio, más adecuados para la escala de negocio que mayoritariamente se habían creado en el FIE 2004 y se dejó abierta la posibilidad a que las organizaciones o incluso personas participaran de forma asociativa pero sin una categoría ad hoc las instituciones financieras y de micro finanzas no brindan crédito a proyectos nuevos, sino apoyan negocios en marcha. Por lo tanto, si queríamos contribuir a nuevos emprendimientos era necesario que además de la capacitación y asistencia técnica otorgar financiamiento.

Esta experiencia desarrollada en los FIE, dio elementos importantes para recrear un nuevo instrumento al que se llamó crea tu negocio, para lo cual los promotores municipales fueron capacitados en la metodología de OIT sobre los talleres generación de ideas de negocios (GIN), para definir mejor las ideas de los aspirantes, cursos técnicos en producción y gestión empresarial, asistencia técnica para la formulación de planes de negocios, sistemas de concurso para iniciativas de autoempleo y asesoría para implementación de ideas de negocios.

Por esta razón, desde PROPOLI se puso en funcionamiento el programa crea tu negocio con el objetivo de promover la creación de negocios de autoempleo como mecanismo de generación de ingresos.

Este nuevo instrumento estaba focalizado a los pobres extremos pero con sentido emprendedor y con la posibilidad de poner en valor alguna habilidad personal; además buscó consolidar algunos negocios micro empresariales para lo cual se utilizaron estrategias de mejoramiento de la productividad vía la capitalización y mejores técnicas productivas, para lo cual durante la operación del proyecto contaron con asistencia técnica. A la salida de PROPOLI los promotores municipales y los gerentes ya fueron viendo como establecer alianzas para dar continuidad con aportes de otros actores locales.

En esta línea se debe de promover complementariamente el desarrollo de una cultura emprendedora, así como implementar programas para la concretización de estos emprendimientos (pe. Concursos de planes de negocio). Recogiendo la experiencia de PROPOLI se recomienda, por un lado tener una variedad de instrumentos, tanto para promover emprendimientos pequeños surgidos desde actividades de autoempleo, como para promover emprendimientos con capacidad de acumulación vinculados al desarrollo e innovación de productos y servicios (uso de tecnología), pues son estos los que tienen mayor capacidad de generar riqueza.

Tradicionalmente la promoción de emprendimientos ha sido atendida con los programas de servicios de desarrollo empresarial para las MYPE, pero ahora se sabe que las necesidades de los emprendimientos (cualquiera sea la escala) son diferentes, pues requieren además de la capacitación, asistencia técnica y del financiamiento (capital semilla), de acompañamiento para la toma de decisiones.

Existen diversos instrumentos para promover la creación de nuevas unidades económicas. Desde nuestra experiencia los concursos de emprendedores y sus planes de negocio son un instrumento adecuado, en la medida que se articulen a la prestación de servicios de desarrollo empresarial antes del concurso (para desarrollar capacidades básicas y elaborar el plan) y luego del concurso (para lograr la creación y el funcionamiento del negocio). Para implementarlos se puede articular el concurso con los instrumentos que faciliten el acceso a servicios de desarrollo empresarial (pe. Bonos para capacitación y asistencia técnica, micro proyectos de promoción empresarial, entre otros) y a servicios

financieros en la medida que el capital semilla sea retornable – crédito – ya se total o parcialmente (combinación de capital semilla no retornable con crédito).

### **3.6. Marco conceptual**

#### **3.6.1. Definiciones que utiliza la investigación**

##### **Autoempleo**

“[...] opción mucho más efectiva al momento de hacer frente a la falta de inserción laboral [...]” (Sifuentes 2011: 136). “Los trabajadores, que [...] pierden su trabajo, [...] pasan por un periodo de desempleo en vez de obtener un trabajo transitorio en el mercado de trabajo ‘al contado’ en empleos que están habitualmente en el mercado de trabajo” (Lucas, citado por Sifuentes 2011: 136).

##### **Desempleo Juvenil**

“Los micro emprendimientos juveniles surgen como respuesta a la falta de oportunidades y empleabilidad de un sector de la población que carece de educación y de conocimientos [...]. Incluso, en caso de contar con conocimientos, las condiciones de escasez de empleo en el medio limitan su acceso a un empleo decente. [...] la inserción laboral se orienta a la búsqueda, creación de oportunidades, generación de capacidades y actitudes necesarias para ingresar y conseguir un puesto de trabajo en el mercado laboral, ya sea como asalariado o como autoempleado” (Chacaltana 2006).

##### **Exclusión Social**

[..] proceso mediante el cual los individuos están excluidos completa o parcialmente de la participación en la sociedad [...] (Arjan, citado por Roca 2002: 704). [...] tiene un impacto no sólo en el nivel de vida o la calidad de vida de las personas que pertenecen a una sociedad que los margina sino un efecto psicológico sobre las mismas. Estas personas sienten que no pertenecen a la sociedad y que incluso es ella misma la que no les permite ingresar y/o no le interesa incluirlos [...]. [...] va más allá del término “pobreza”, y se refiere más bien al sentimiento de marginación (Democratic catalog, citado por Roca 2002: 704). La exclusión llega a afectar hasta la autoestima de las personas, lo cual se ve claramente en el caso del desempleo (Britton, citado por Roca 2002: 704).

### **Emprendimiento juvenil**

Es una actividad independiente, realizada como empleador o trabajador independiente, formal o informal, y desarrollada como ocupación principal (Linares 2010: 1). [Es] una herramienta que puede promover el trabajo decente, (Sifuentes 2011: 11). [Es una] alternativa constructiva frente al desempleo juvenil y la falta de condiciones laborales decentes (Sifuentes 2011: 31), [es un] medio de inserción laboral (Sifuentes 2011: 39).

### **Emprendedor**

Persona con mucha iniciativa que emprende diversas acciones con gran resolución, en especial para los negocios. Siempre está buscando las oportunidades que el mercado ofrece.

### **Joven emprendedor**

Es la persona que pertenece a la población juvenil, tiene entre 18 y 32 años de edad, hombre o mujer; y que tiene un perfil emprendedor. Para el análisis específico del joven emprendedor, se han de tomar en cuenta a aquellos que emprenderán un negocio, que lo hicieron anteriormente o que tienen un negocio ya sea como empleadores o autoempleados.

### **Perfil emprendedor**

Es el conjunto de características, habilidades, conocimientos y/o actitudes particulares de un joven emprendedor que le permiten llevar a cabo determinado proceso emprendedor con coherencia.

### **Emprender**

Es la acción que crea valor (Bermejo y otros, citado por Selamé 1999: 4). “No se trata simplemente de saber hacer bien las cosas, es necesario ser capaz de

aportar ‘algo nuevo de más’” (DEMAC, citado por Selamé 1999: 4). Es el acto de transformar recursos con miras a crear riqueza. Es [...] transformar una idea en realidad. Es [...] encontrar soluciones sencillas a problemas complejos. Es [...] buscar los recursos y la energía necesarios para crear, inventar, descubrir nuevas formas de hacer las cosas... [...] Se habla de crear, de aportar nuevas soluciones a nuevas necesidades. [...] de introducir nuevos productos y servicios, de innovar. Los emprendedores son quienes llevan a cabo el proceso de innovación” (Selamé 1999: 4).

### **Percepción**

Por la percepción distinguimos y diferenciamos unas cosas de otras, nuestro ser del mundo, nuestra realidad de las otras cosas. Gracias a los elementos emocionales de la percepción, es posible que muchas de nuestras percepciones nos dejen indiferentes pero la mayoría de ellas van íntimamente ligadas a procesos emocionales propios, dando lugar en nosotros a sentimientos o a emociones agradables o desagradables.

### **Micro emprendimiento**

Es un negocio unipersonal o unidad micro empresarial conducida por un joven emprendedor que produce un bien o servicio para satisfacer una necesidad de mercado.

### **Necesidades del mercado**

Son los requerimientos que demanda y busca satisfacer el público consumidor en un determinado mercado.

### **Sostenibilidad de un emprendimiento**

Es la capacidad vinculada a las posibilidades concretas de capitalización y permanencia en el tiempo.

### Definiciones operacionales de las Variables

- **Percepción de los jóvenes emprendedores sobre las competencias emprendedoras personales que consideran han adquirido.**

Son las opiniones que tienen los jóvenes emprendedores sobre las cualidades personales que los diferencian de otros jóvenes, y que fueron adquiridas durante su participación en el *Programa de Empleo Juvenil* de INPET.

- **Percepción de los jóvenes emprendedores sobre las competencias emprendedoras personales que consideran que mejoran su desempeño.**

Son las opiniones que tienen los jóvenes emprendedores sobre las cualidades personales que los diferencian de otros jóvenes, que fueron adquiridas durante su participación en el *Programa de Empleo Juvenil* de INPET y que son utilizadas para mejorar el desempeño en sus micro emprendimientos.

- **Valoración de los jóvenes sobre las competencias emprendedoras personales que mejoran su desempeño.**

Son las opiniones que tienen los jóvenes sobre los conocimientos nuevos y cualidades personales que fueron adquiridas durante las capacitaciones.

- **Tipo de micro emprendimientos juveniles.**

Es el tipo de actividad económica a la cual se dedica el micro emprendimiento conducido por el joven emprendedor. (De producción, servicios o comercialización)

- **Necesidades del mercado atendidas desde los micro emprendimientos juveniles.**

Son las demandas y requerimientos del público consumidor que se localiza dentro de las zonas de cobertura donde operan los micro emprendimientos, los cuales ofrecen sus productos o servicios para satisfacer dichas necesidades.

- **Nivel de correspondencia entre los micro emprendimientos juveniles y las necesidades del mercado.**

Es el nivel de aproximación que tienen los productos o servicios de los micro emprendimientos, los cuales han identificado como oportunidad en el mercado, en relación a las necesidades que atienden.

- **Percepción de los jóvenes sobre la metodología participativa “aprender haciendo” que se utiliza para su formación.**

Son las opiniones que tienen los jóvenes emprendedores que participaron en el *Programa de Empleo Juvenil* de INPET, respecto a la metodología bajo la cual se les formó, que principalmente se caracteriza por el aprendizaje por práctica.

- **Utilidad de la metodología participativa “aprender haciendo” que utiliza el programa.**

Son todos los beneficios y las ventajas que brinda el conjunto de actividades realizadas con énfasis en el aprendizaje por práctica, que se realiza dentro de las estrategias de intervención que contempla el programa.

- **Perfil de los jóvenes emprendedores que el *Programa de Empleo Juvenil* ha apoyado.**

Son las características personales y las características relacionadas al negocio que poseen los jóvenes emprendedores participantes del *Programa de Empleo Juvenil* de INPET. Son aspectos que han influido como factores que contribuyeron a la sostenibilidad de los micro emprendimientos.

- **Jóvenes emprendedores del *Programa de Empleo Juvenil* con competencias emprendedoras personales.**

Son los jóvenes emprendedores que participaron en el *Programa de Empleo Juvenil* de INPET, y que poseen las competencias emprendedoras personales, las cuales les ha permitido alcanzar la sostenibilidad de sus micro emprendimientos.



## CAPITULO IV

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque metodológico para conducir la investigación está centrado en la extracción de aprendizajes asociados al componente de capacitación del Proyecto “Jóvenes Pilas” y de sus estrategias de articulación territorial en el marco del Plan de Desarrollo Concertado, que corresponden al distrito seleccionado para dicha investigación (San Juan de Lurigancho).

El enfoque también ha incorporado el análisis de la intervención desde una perspectiva territorial, así como de los actores involucrados en la intervención: los jóvenes participantes y el equipo técnico del proyecto (coordinadores, promotores, capacitadores y asesores).

#### **4.1. Forma de la investigación**

Presentamos la investigación como una sistematización de experiencias, la misma que permitirá aproximarnos a las percepciones de los jóvenes participantes del proyecto respecto a las competencias emprendedoras personales adquiridas y/o desarrolladas; la metodología participativa utilizada en las capacitaciones, asesorías y otras estrategias de intervención del programa; y la correspondencia y/o adecuación de los micro emprendimientos a las necesidades del mercado. Finalmente podrá esbozarse un perfil del emprendedor exitoso de San Juan de Lurigancho.

Esta investigación es cualitativa porque pretendió (por medio de entrevistas semi-estructuradas) delimitar contribuciones favorables del *Programa de Empleo Juvenil* que habrían permitido la sostenibilidad de los negocios de los jóvenes emprendedores participantes del proyecto. La intención cualitativa también busco (mediante datos medibles recogidos por medio de cuestionarios) describir la situación de los jóvenes emprendedores en términos de su perfil personal y del perfil de su negocio. Asimismo, la revisión documental se orientó a extraer información que permitió comparar lo programado para el proyecto con lo que realmente se alcanzó.

#### 4.2. Aspectos a investigar

Tabla N° 4.1. Variables, dimensiones e indicadores de los aspectos a investigar

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Perfil de los jóvenes emprendedores del <i>Programa de Empleo Juvenil</i>	Perfil personal	Sexo
		Edad
		Lugar de nacimiento
		Estado civil
		Número de hijos
		Rango de edades de hijos
		Grado de instrucción
		Numero de aportantes en hogar
		Número de personas que dependen
	Perfil en relación al negocio	Nivel de ingreso mensual promedio en soles
		Giro del negocio
		Años de experiencia en el mismo giro
		Años de experiencia en otros giros
		Nivel de endeudamiento en soles
		Tipo de emprendimientos desarrollados en los últimos 4 años
		Tipo de contactos como redes de apoyo
		Tipo de herramientas de control que utiliza
		Nivel de apoyo de los familiares
	Competencias emprendedoras personales promovidas	Oferta del <i>Programa de Empleo Juvenil</i>
Perfil del emprendedor del <i>Programa de Empleo Juvenil</i>		
Estrategias del <i>Programa de Empleo Juvenil</i>		
Competencias emprendedoras personales adquiridas por los jóvenes	Actitudes de los jóvenes emprendedores	Asistencia continua a las capacitaciones del <i>Programa de Empleo Juvenil</i>
		Tiempo de permanencia en las capacitaciones del <i>Programa de Empleo Juvenil</i>
		Hora de llegada a las capacitaciones
		Nivel de autocrítica de los jóvenes en las capacitaciones

		Ideas aportadas por los jóvenes en las capacitaciones
		Actividades creativas de los jóvenes en las capacitaciones
		Valores personales que promovió el <i>Programa de Empleo Juvenil</i>
		Tipo de metas personales en relación al negocio
	Habilidades de los jóvenes emprendedores	Grado de planificación del negocio
		Tipo de instrumentos de planificación en su negocio
		Plazo de la planificación de sus actividades
		Aplicación de actividades planificadas
		Nivel de compromiso en sus actividades
		Uso de registros en su negocio
Aplicación de las competencias emprendedoras personales	Expectativas sobre las posibilidades de éxito en su negocio	
	Nuevas habilidades desarrolladas gracias a las competencias emprendedoras personales	
Necesidades del mercado	Necesidades atendidas por los micro emprendimientos	Herramientas de control desarrolladas gracias a las competencias emprendedoras personales
		Conocimiento del mercado
	Conocimiento de la competencia	Necesidades que cubre su negocio
		Cualidades de sus competidores
		Debilidades de sus competidores
Correspondencia entre los micro emprendimientos y las necesidades del mercado	Respuesta de los micro emprendimientos a las necesidades del mercado	Estrategia de diferenciación en relación a la competencia
		Tipo de acciones para incrementar su cartera
		Tipo de clientes que puede atender
		Tipo de estrategias de diversificación que han desarrollado
		Nivel de preferencia de los clientes en relación a productos/servicios que ofrece

		Modificaciones en el producto/servicio
		Aplicaciones de control de calidad al producto
	Consolidación de los micro emprendimientos	Tipo de instituciones con las que se relaciona su negocio
		Mejoras que realizó a su negocio
		Formalización de su negocio (RUC, licencia, personería jurídica)
	Monto de inversión promedio en soles en el negocio el último año	
Percepción de los jóvenes sobre la utilidad de la metodología utilizada para su formación	Adecuación entre la metodología y los jóvenes emprendedores	Grado de valoración de la metodología utilizada en su formación
		Nivel de logro de los objetivos propuestos
		Nivel de intensidad en la etapa vivencial de las capacitaciones
	Utilidad de la metodología	Aspectos de la metodología participativa que le resultaron útiles
		Aspectos que recomiendan para mejorar la metodología del <i>Programa de Empleo Juvenil</i>
Percepción de los jóvenes sobre el Programa de Empleo Juvenil	Opiniones sobre el Programa de Empleo Juvenil	Adquisición de conocimientos nuevos gracias al <i>Programa de Empleo Juvenil</i>
		Conocimientos nuevos adquiridos gracias al <i>Programa de Empleo Juvenil</i>
		Ámbito de aplicación de los conocimientos nuevos adquiridos
		Aspectos más resaltantes del <i>Programa de Empleo Juvenil</i>
	Contribuciones del Programa de Empleo Juvenil	Valoración del <i>Programa de Empleo Juvenil</i>
		Valoración de las competencias emprendedoras personales
		Bienestar personal
		Mejora en su calidad de vida familiar
		Valor agregado para el negocio

Elaboración: Propia

### 4.3. Metodología de la investigación

Esta investigación busca apropiarse de las lecciones que dejó la experiencia, tal que permitan mejorar futuras estrategias e intervenciones en proyectos y programas similares, por ello fue necesaria la interacción entre los involucrados en el desarrollo de la experiencia.

- Como estrategia de investigación, se identificó un grupo representativo de participantes así como a un grupo de informantes del programa. Se conformó un equipo responsable para asumir la coordinación de acciones y recolección de información.
- Se analizó el período delimitado (2007-2009) tratando de extraer las lecciones en función a los aspectos a investigar, definidos en los objetivos, dándose especial atención a la percepción de los participantes.
- Las etapas y el plan de trabajo comprendieron la definición metodológica, el recojo de la información, el análisis e interpretación de la información, y la obtención de lecciones aprendidas y puntos de llegada.

La metodología que la investigación utilizó fue de tipo cualitativa, pues buscó conocer y explicar los resultados de la población, obtenidos desde una muestra significativa (no probabilística), que proporcionó una mejor comprensión de las percepciones de dicha población acerca del programa; ello permitió hacer visible la información de las percepciones de los jóvenes sobre el programa.

También, es cualitativa porque trabaja sobre el procesamiento de análisis y datos no necesariamente cuantitativos, e incluye el trabajo con percepciones de los actores involucrados.

Esta investigación tuvo nivel descriptivo para evidenciar los factores que contribuyeron a la sostenibilidad de los micro emprendimientos de los jóvenes participantes del programa. Se realizó el análisis desde la experiencia y percepción de los actores involucrados, con énfasis en sus competencias, para encontrar explicaciones referentes a lo que determina el perfil de un joven emprendedor con un emprendimiento sostenible.

#### 4.4. Unidades de análisis y fuentes de información

Tabla N° 4.2. Unidades de análisis y fuentes de información

Unidades de análisis	Fuentes de información	Instrumentos
Jóvenes emprendedores	Jóvenes emprendedores participantes (23)	Cuestionario
		Entrevista semi-estructurada
<i>Programa de Empleo Juvenil</i>	<i>Programa de Empleo Juvenil (1)</i>	Revisión documental
	Coordinador del <i>Programa de Empleo Juvenil (1)</i>	Entrevista semi-estructurada

Elaboración: Propia

#### 4.5. Técnicas y herramientas de recojo de información

Las estrategias metodológicas señaladas anteriormente (nivel y metodología de investigación) nos sirvieron para preparar herramientas y técnicas de selección de muestra y recojo de información.

Por tratarse de un método cualitativo, se combinaron tres técnicas para el recojo de información, que permitieron complementar los resultados obtenidos entre ellas, con el fin de buscar mayor representatividad en los resultados y poder emitir mejores conclusiones. Estas técnicas fueron:

**Entrevista semi estructurada:** Se aplicó a una muestra significativa de jóvenes participantes del Proyecto “Jóvenes Pilas”, lo que permitió recabar información relacionada a su grado de valoración acerca de las características emprendedoras personales, de los micro emprendimientos y de la metodología utilizada por el programa. También se empleó para conocer de forma directa las percepciones de los jóvenes emprendedores sobre sus actitudes, los beneficios de las competencias emprendedoras personales y la utilidad de la metodología.

**Cuestionario estructurado:** Constituyó un procedimiento de recolección de datos facilitados por los encuestados a través de cuestionarios donde se recogió información sobre varios temas. Los datos obtenidos corresponden a la muestra de la población investigada.

**Revisión documental:** Se realizó luego de aplicar las herramientas para el recojo de información. Se revisó y analizó la documentación disponible que sustenta al Proyecto “Jóvenes Pilas”, tales como los informes y reportes mensuales que se realizaron (2007 - 2009) desarrollados por el equipo de asesores de INPET, documentos internos del *Programa de Empleo Juvenil* y el Proyecto “Jóvenes Pilas”, informes anuales emitidos por el programa y bibliografía relacionada a la investigación.

#### 4.6. Dimensiones del estudio

**Universo:** 32 jóvenes emprendedores de entre 18 a 32 años de edad, del distrito de San Juan de Lurigancho, con algún negocio en funcionamiento continuo, en funcionamiento eventual, en proceso de implementación o en idea, y que participaron en el Proyecto “Jóvenes Pilas” del *Programa de Empleo Juvenil* de INPET.

**Muestra:** La muestra es significativa, ello permitió explorar mejor las percepciones de los jóvenes emprendedores acerca de las características emprendedoras personales y la metodología del *Programa de Empleo Juvenil*. Su naturaleza hizo que se utilizaran métodos no probabilísticos en el cálculo y selección muestral; en la que estuvieron presentes elementos claves que dieron luces a la investigación e hicieron dinámica su explicación. Para determinar el tamaño muestral se utilizó la fórmula estadística para una población finita. Dicha muestra corresponde a 23 casos significativos.

**Método de selección de los elementos de la muestra:** El método de selección de jóvenes emprendedores para la muestra significativa fue por juicio o valor, ello con el fin de incorporar elementos afines o distintivos que los entrevistados fueron refiriendo.

#### 4.7. Procedimiento de recolección de la información

Luego del diseño del plan de trabajo de campo, la definición y construcción de herramientas a utilizar y la convocatoria a actores y citas con las personas clave, se procedió al recojo de las opiniones a involucrados y otros actores/as ligados a la experiencia.

El trabajo de campo se basó en entrevistas y cuestionarios aplicados a 23 jóvenes participantes de todas las etapas del *Programa de Empleo Juvenil* (capacitación, asesoría, asistencia técnica, pasantía y concurso) comprendidos entre Julio del 2007 a Julio del 2009, realizándose este trabajo en dos meses. Para el mismo, se realizaron visitas al local del negocio de los jóvenes emprendedores.

Se programaron y realizaron 26 visitas, previamente coordinadas, al distrito de San Juan de Lurigancho, para aplicar las entrevistas y encuestas validadas, 23 de estas visitas se concretaron, siendo las 3 restantes no posibles de concretar. Previamente se validaron los dos instrumentos, aplicándola a 4 emprendedores del *Programa de Empleo Juvenil*, todo fue llevado a cabo por el investigador, permitiendo tener contacto directo con los involucrados en la investigación, planteándoles las preguntas elaboradas tanto en la guía de entrevista semi-estructurada, como en el cuestionario. Por otra parte también se realizó una entrevista estructurada al coordinador del *Programa de Empleo Juvenil*, quien brindo su apoyo.

Luego de la recolección de la información en el campo, se procesó la información recogida a hojas en Excel. Para la búsqueda de hallazgos por indicador y aspecto a investigar se realizó el análisis por informante, teniéndose en cuenta la información del análisis documental y realizando la triangulación de las opiniones de los participantes del proyecto y del equipo técnico que intervino en la experiencia;

Finalmente, se procedió a la interpretación de la información, así como a la obtención de lecciones aprendidas producto de la experiencia y el planteamiento de las conclusiones.



## CAPITULO V

### PRESENTACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La investigación se ha centrado en resaltar evidencias encontradas en relación a cuatro ejes, los cuales giran en torno al perfil del joven emprendedor del distrito de San Juan de Lurigancho, las competencias emprendedoras personales que poseen, las necesidades del mercado que atienden y han logrado satisfacer a través de sus micro emprendimientos, y finalmente los aspectos positivos y negativos de la metodología de capacitación bajo la cual fueron formados:

#### 5.1. Perfil de los jóvenes emprendedores del *Programa de Empleo Juvenil*

Perfil personal

Tabla N° 5.1. Sexo y edad

Sexo	Edad				Total
	De 18 a 21 años	De 22 a 25 años	De 26 a 29 años	De 30 a mas	
Hombres	1	2	4	4	11
Mujeres	-	-	3	9	12
Total	1	2	7	13	23

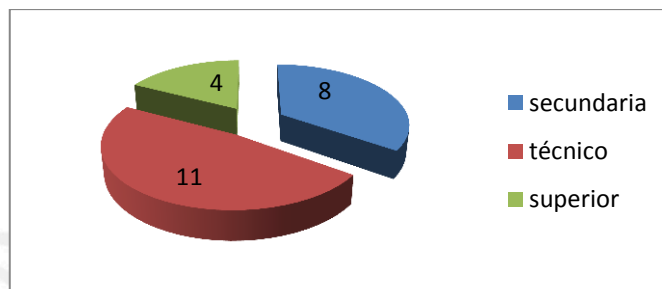
La proporción de participantes por género fue similar, la muestra refleja dicha proporcionalidad. Más de la mitad de los entrevistados tenía de 30 a 32 años cuando ingreso al programa (2007-2008), ello explica que más de la mitad de la muestra supera ahora los 30 años, es decir, los emprendimientos sostenibles en su mayoría han sido conducidos por emprendedores de 26 a 32 años, quienes responderían mejor a procesos de capacitación. Esto contrasta con el perfil de género y edad del emprendedor peruano según el GEM.

Tabla N° 5.2. Lugar de nacimiento y estado civil

Lugar de nacimiento	Estado civil					Total
	soltero	conviviente	casado	viudo	divorciado	
Lima	5	7	2	-	2	16
Provincia	4	1	2	-	-	7
Total	9	8	4	0	2	23

Una tercera parte de los emprendedores nació en provincias, los 2/3 restantes nacieron en la capital, en ambos casos provenían de zonas de NSE bajo. La mayoría de emprendedores permanecen solteros o conviven (17 en total), mientras que solo 4 están casados, podría decirse que priman las metas del negocio sobre las metas personales.

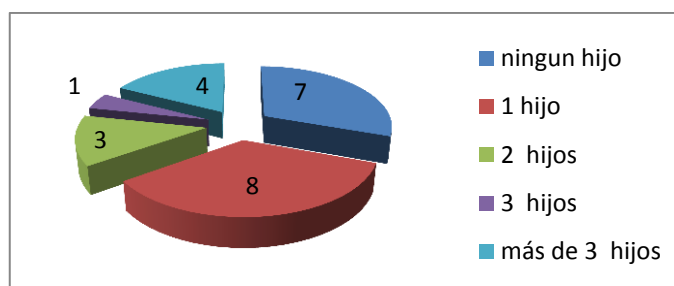
Figura N° 5.1. Grado de instrucción



Casi la mitad de los emprendedores entrevistados tenía algún estudio técnico o de carrera corta. Una significativa tercera parte estudio solo hasta secundaria y solo 4 participantes tenía estudios superiores. Lo que nos hace dar cuenta que el nivel de estudios no fue determinante para iniciar un negocio; aunque los mayores conocimientos sí ayudaron a una mejorar la gestión y aumento la probabilidad de consolidar el negocio.

Entorno familiar

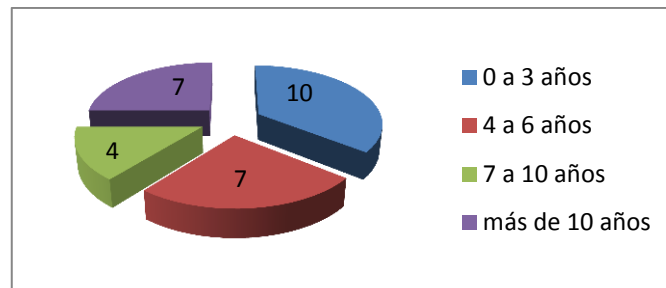
Figura N° 5.2. Número de hijos



7 de los emprendedores entrevistados no tenían hijos aún. 8 emprendedores tenían un solo hijo, y otros 4 tenían más de 3 hijos. Esto evidencia que la

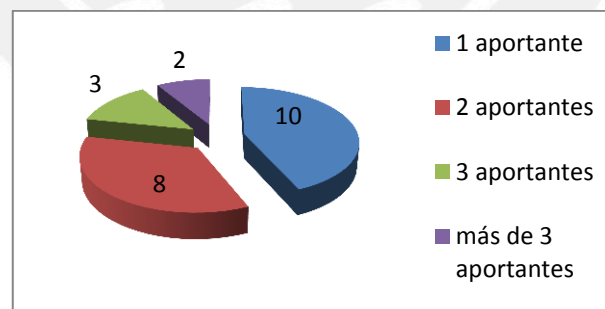
cantidad de carga familiar tampoco limitaría al emprendedor, por el contrario parecería ser una razón más para optar por la autogeneración de ingresos a través de un negocio propio.

Figura N° 5.3. Edades de hijos



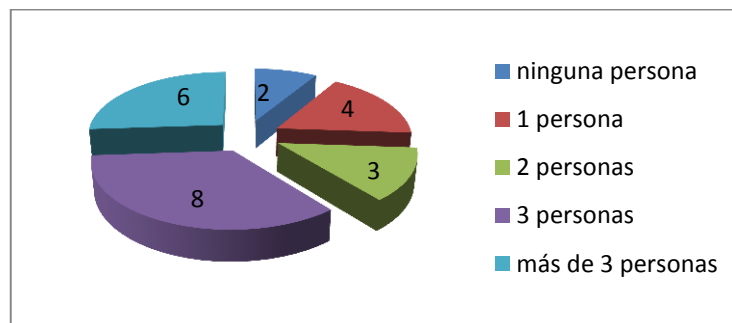
10 emprendedores tienen hijos de hasta 3 años. 7 emprendedores tienen hijos entre 4 y 6 años, y otros 7 emprendedores tienen hijos mayores de 10 años. En muchos casos la paternidad / maternidad temprana de los jóvenes hizo que descontinuaran o truncaran sus estudios, priorizando un trabajo asalariado que luego dejaría de ser atractivo, por tener mayor expectativa el negocio propio.

Figura N° 5.4. Numero de aportantes en casa



10 de los emprendedores entrevistados son los únicos que aportan en su hogar, en otros 8 casos aportan tanto el emprendedor y otra persona -generalmente su conyugue- quien también trabaja en el negocio. Solo en 5 casos aportan varias personas. Esto refleja la independencia económica del emprendedor, quien al tener autonomía en sus acciones y decisiones busca un bienestar mayor al que podría recibir como trabajador dependiente.

Figura N° 5.5. Numero de dependientes en casa



Solo 2 de los emprendedores entrevistados no tiene carga familiar. Casi una tercera parte de los entrevistados tiene 1 o 2 personas como carga. Y más de la mitad de los entrevistados tiene 3 o más personas como carga. Parecería que la carga familiar tampoco es limitante para emprender, más bien seria otra razón para buscar mejores ingresos con un negocio propio. Es importante mencionar que el perfil que se obtuvo de los participantes entrevistados es representativo del grupo de participantes que se entrevistó.

Perfil en relación al negocio

Tabla N° 5.3. Sector del negocio e ingreso mensual promedio

Sector	Nivel de ingreso mensual (S/.)				Total
	Menos de 1000	de 1001 a 2000	de 2001 a 3000	más de 3000	
Producción	2	4	1	-	7
Servicio	5	5	-	2	12
Comercio	1	1	2	-	4
Total	8	10	3	2	23

Casi la mitad de los emprendedores entrevistados mantenía ingresos que oscilaban entre los S/. 1000 y S/. 2000 mensuales, una tercera tenía ingresos que no superan los S/. 1000. Y casi una cuarta parte superaba los S/. 2000. Más de la mitad de los entrevistados se dedica a los servicios, más de una tercera parte se dedica a producción y solo 4 emprendedores se dedican al comercio. El nivel de ingresos dependería de la consolidación del negocio y del sector donde opera; para negocios con ingresos bajos la respuesta se encontraría en la dinámica de su mercado. Esto concuerda con el marco planteado, los más

jóvenes no tienen gastos fijos significativos, viven con ingresos reducidos, son solteros, no requieren sueldos elevados para manutención familiar, les posibilita reinvertir sus utilidades en el negocio (Yamada).

Tabla N° 5.4. Experiencia en el mismo giro de su negocio y en otros giros

Giro	Años de experiencia				Total
	Menos de 1 año	de 1 a 2 años	de 3 a 4 años	Mas 4 años	
El mismo	8	4	5	6	23
Otro	10	7	3	3	23
Total	18	11	8	9	46

Un tercio de los emprendedores entrevistados acumulaba menos de un año de experiencia en el mismo giro, cuando empezó a capacitarse en el programa. El resto superaba el año de experiencia. Por otro lado, casi la mitad de los emprendedores acumulaba menos de un año de experiencia en otros giros. Se aprecia que la experiencia en el mismo giro u otro -corta o extensa- ha sido determinante para el negocio, toda vez que facilitó la implementación del mismo.

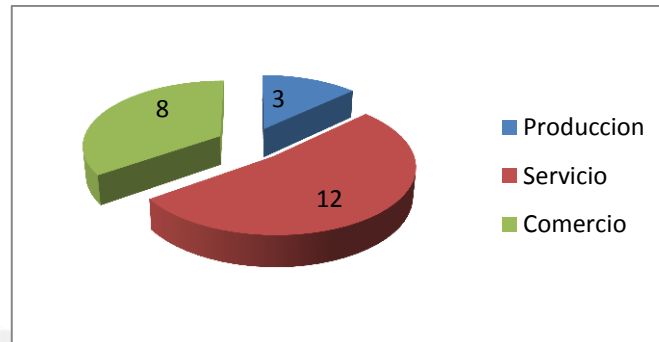
Tabla N° 5.5. Financiamiento y monto del préstamo

¿Se financio?	Monto del préstamo (S/.)					Total
	Menos de 1000	de 1000 a 1999	de 2000 a 2999	de 3000 a mas	0	
Si	4	3	3	9		19
No					4	4
Total						23

Solo 4 de los emprendedores entrevistados no se prestaron dinero para iniciar su negocio, pues tenían ahorros o no les demandaba una inversión considerable. La mayoría (19 de los 23 entrevistados) se financio para iniciar su negocio, y de ellos, 9 se prestaron más de S/. 3000. Otros 6 se prestaron entre S/. 1000 y S/. 3000. Y solo 4 se prestaron menos de S/. 1000. Esto se relacionaría de cierto modo con las actitudes de asumir riesgos moderados y tener autoconfianza, que

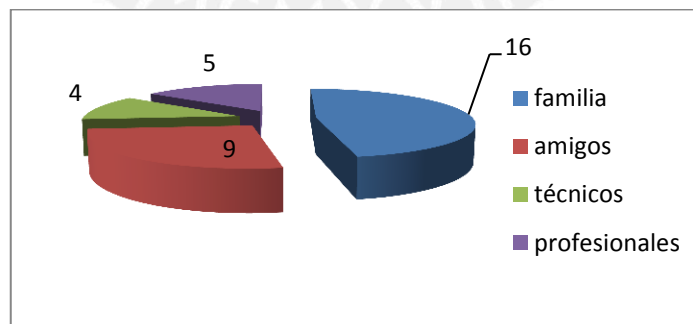
definen a un emprendedor, según las competencias emprendedoras personales, pues el riesgo de iniciar un negocio es altísimo; además coincide con el perfil de los jóvenes emprendedores de negocios propuesta por Linares (2001: 46).

Figura N° 5.6. Sector del giro de otros negocios que tuvo



En los 4 años anteriores a la capacitación, más de la mitad de los entrevistados se dedicó al sector de servicios. Otros 8 emprendedores se dedicaron al comercio y solo 3 a producción. Ello comprueba que los emprendedores con experiencia, buscaron insertarse en actividades que no tenían barreras de entrada y que demandaban inversiones bajas (dependiendo del giro), estos hallazgos continúan siendo rasgos comunes en los nuevos emprendimientos.

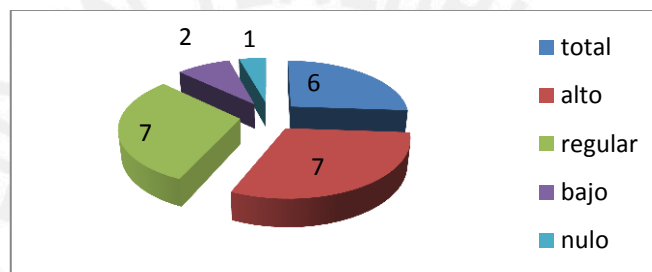
Figura N° 5.7. Contactos como redes de apoyo



Más de 2/3 de los entrevistados tienen a la familia como principal red de apoyo. 9 emprendedores consideran como principal red a sus amigos. Mientras que otros 9, consideran a los técnicos y profesionales. Esto demuestra que los emprendedores se apoyan más en contactos cercanos como su entorno familiar

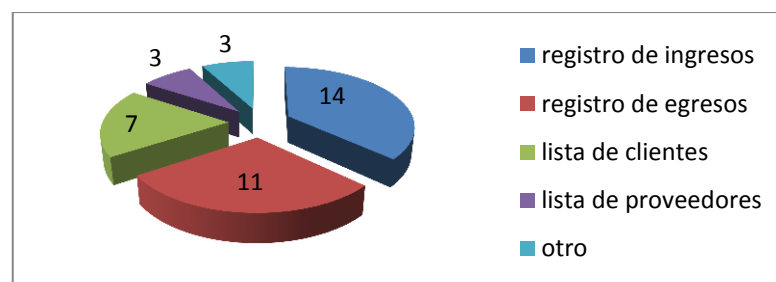
y amistades, mientras que los contactos de técnicos y profesionales parecerían tener menor relevancia, se comprueba entonces que el emprendedor no trabaja solo sino que busca apoyo, esto forma parte de las características emprendedoras personales y además contrasta con el perfil de los jóvenes creadores de negocios planteado por Linares (2001: 46). Los emprendedores no son ajenos a las redes sociales, aunque consideran que estas no han aportado significativamente a sus negocios, más que nada por el tipo de clientes a quienes se dirigen.

Figura N° 5.8. Nivel de apoyo familiar



En relación al nivel de apoyo familiar que reciben, la cuarta parte de los emprendedores tiene apoyo total, una tercera parte tiene apoyo alto y otra tercera parte tiene apoyo regular, solo en 2 casos el apoyo fue bajo, incluso en 1 fue nulo. Esto explica que en la mayoría de casos la relación de los emprendedores con su entorno familiar es sólida y permanente y que no trabajan aisladamente, sino que se apoyan en sus redes familiares, en el aspecto económico (Linares, 2001), emocional y moral.

Figura N° 5.9. Herramientas de control que utiliza



Casi 2/3 de los entrevistados registra los ingresos de su negocio. Menos de la mitad registra los egresos, y una tercera parte utiliza la lista de clientes. Esto indica que la mayoría de entrevistados realizan buenas prácticas en la gestión de negocios y además manejan información oportuna para tomar decisiones, ambas condiciones necesarias para hacer sostenible su actividad (Llanos, 2008).

## **5.2. Competencias emprendedoras personales promovidas por el Programa de Empleo Juvenil**

Los contenidos programados fueron desarrollados en las sesiones de capacitación, se tuvo mayor énfasis en la parte inicial (talleres de sensibilización y charlas motivacionales), y en la parte comercial del plan de negocio (mercadeo).

Los vacíos, sin embargo, se pusieron de manifiesto en la parte final del plan de negocio (evaluación económico-financiera), que incluía los gastos administrativos, el plan de inversión, la depreciación, el programa de gastos y costos, la proyección de ventas e ingresos, la estructura de costos (costos fijos y variables), el punto de equilibrio, el flujo de caja y el cuadro de financiamiento. Siendo todos estos, temas numéricos con los cuales no habían estado familiarizados casi la totalidad de participantes.

De otro lado, la metodología no presentaba innovaciones en estos temas, por lo que en este caso fue difícil llegar a los y las participantes.

Podría decirse también, que la iniciativa de impulsar la asociatividad y generar redes para formar consorcios, no dio los frutos que se esperaban, pues a nivel de consorcios que lograron constituirse, no fueron sostenibles y cesaron antes de los 2 años.

Según manifestaron los capacitadores del programa *“las competencias emprendedoras personales son cualidades y comportamientos claves necesarios para ser un emprendedor exitoso... permiten resolver problemas utilizando diferentes estrategias de solución, y permiten identificar y aprovechar las oportunidades”*



Es importante mencionar que la capacitación se enfatizó en desarrollar competencias emprendedoras personales que figuran en el siguiente cuadro:

Tabla N° 5.6. Lista de las competencias emprendedoras personales

CEP
Búsqueda de oportunidades <sup>x)</sup>
Persistencia <sup>x)</sup>
Compromiso con el contrato de trabajo <sup>x)</sup>
Exigencia de calidad y eficiencia <sup>x)</sup>
Asumir riesgos <sup>x)</sup>
Búsqueda de información <sup>y)</sup>
Establecer metas <sup>y)</sup>
Planeamiento y monitoreo sistemático <sup>y)</sup>
Persuasión y formación de redes <sup>z)</sup>
Autoconfianza <sup>z)</sup>

Elaboración: Propia

- <sup>x)</sup> Competencias asociadas al logro
- <sup>y)</sup> Competencias asociadas a la planificación
- <sup>z)</sup> Competencias asociadas al poder

### 5.3. Competencias emprendedoras personales adquiridas por los jóvenes

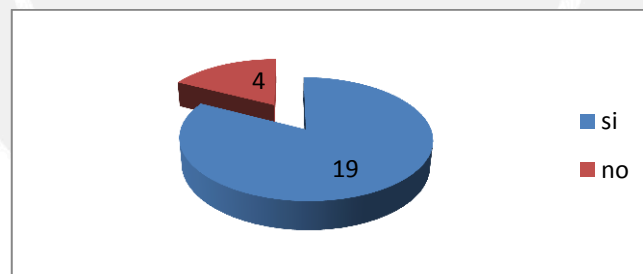
Los y las participantes lograron potenciar algunas competencias que ya tenían y adquirir otras que no poseían. También hubo algunas competencias que resultaron difíciles de medir (asumir riesgos y perseverancia); pues no todo lo que se promueve es necesariamente adquirido.

- En las competencias que lograron adquirir podemos mencionar a: El establecimiento de metas, la autoconfianza, la planificación, el tener una visión, la capacidad para comunicarse mejor, el trabajar en equipo, el tener iniciativa, el poder conseguir información, ser asertivos, prudentes, tener motivación, no ser muy emocional. Estas competencias coinciden en su mayoría con las competencias emprendedoras personales.
- También adquirieron capacidades para la gestión empresarial: La atención al cliente, el orden, buen trato, estar a la expectativa de tendencias y cambios, manejo de inventario, cuaderno de ingresos y salidas, anotaciones de costos y ventas, rotación de productos, manejo de gastos y producción, hojas de control, costeo en Excel.

Todas estas características configuran el perfil del emprendedor exitoso del distrito de San Juan de Lurigancho (incluso coinciden con el perfil del emprendedor peruano descrita por el GEM).

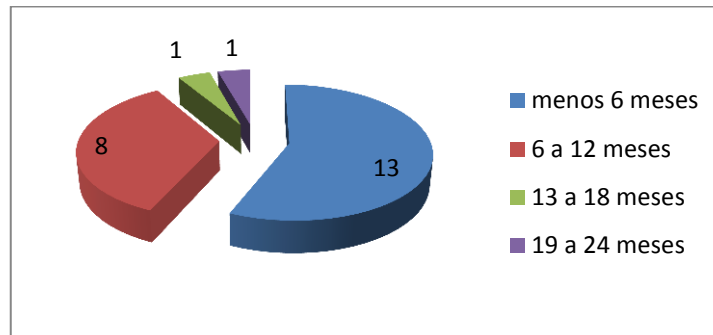
#### Actitudes de los jóvenes emprendedores

Figura N° 5.10. Asistencia continua a las capacitaciones



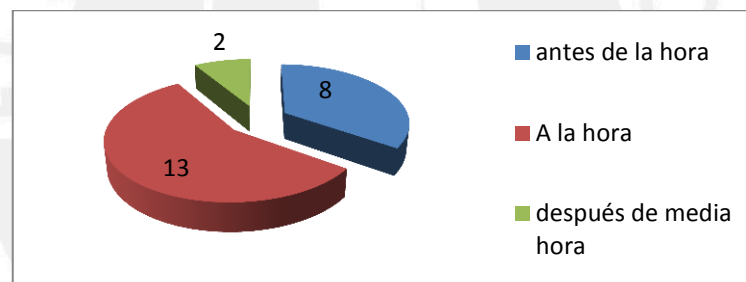
19 de los 23 entrevistados, asistieron continuamente a lo largo de la capacitación, mientras que 4 emprendedores lo hicieron de forma irregular. Esto refleja la perseverancia y cumplimiento con el compromiso de trabajo (características emprendedoras personales), teniendo en cuenta su apretada agenda, y que la asistencia les demandaba tiempo y recursos (movilidad, refrigerio, copias). Los emprendedores están comprometidos con su negocio y asignan tiempo para este de acuerdo al requerimiento, su jornada de trabajo sobrepasa las 8 horas, extendiendo su atención fines de semana y feriados.

Figura N° 5.11. Tiempo de permanencia en las capacitaciones



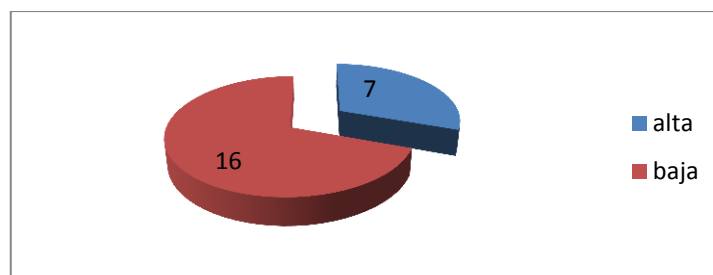
13 de los entrevistados participaron hasta 6 meses en las capacitaciones. Mientras que otros 8 permanecieron hasta 1 año, solo 2 casos superaron el año de permanencia. Con esto se refleja -además del compromiso asumido por los emprendedores- la búsqueda de información y búsqueda de oportunidades (competencias), para su desarrollo personal y mejora de su negocio.

Figura N° 5.12. Hora de llegada a las capacitaciones



13 de entrevistados asistían a la hora pactada (6:00 PM) y otros 8 llegaban incluso antes (5:30 PM), solo 2 llegaban tarde. Los días de capacitación eran lunes, miércoles y viernes. Esto demuestra el compromiso pactado de mutuo acuerdo y la puntualidad asumida por los emprendedores en la capacitación.

Figura N° 5.13. Nivel de autocrítica de los emprendedores sobre sus competencias



16 de los entrevistados tuvieron un nivel de autocrítica baja respecto a sus competencias, en los 7 casos restantes el nivel de autocrítica fue alto. Esto muestra que el emprendedor reconoce sus fortalezas/oportunidades y debilidades/amenazas, y además sabe que le falta para ser mejor y mejorar su negocio (Llanos, 2010). La metodología “aprender haciendo” permite que a través de ejercicios vivenciales los emprendedores reconozcan los vacíos de información que tienen (CEFE-GTZ, 1997). En sus fortalezas/oportunidades proyectan ampliar su servicio, mejorar su marca, hacerse conocidos, abrir otro local, llegar a provincia y aumentar sus ventas. En sus debilidades/amenazas han notado que necesitan de motivación y paciencia, un local propio, capacidad de ahorro y más volumen de producción (no pueden abastecer pedidos grandes, sobre todo si es con poca anticipación)

De otro lado, los emprendedores son conscientes que al iniciar un negocio no se gana mucho, por ello suelen centrarse en resaltar atributos de sus productos/servicios, fijándose en detalles como el nombre, diseño y modelo, buscando algo que los diferencie. Esto concuerda con la afirmación de Llanos (2008) *“un emprendedor crea nuevas formas de resolver problemas, estimula su propio ambiente creativo, piensa en soluciones y oportunidades”*. Asimismo, se sustenta en el estudio de Yamada (2009) *“Un joven es innovador por naturaleza y ha tenido pocos fracasos, tiene la mente abierta para encontrar soluciones”*.

Los emprendedores poseen valores como la confianza, esfuerzo, dedicación, buen trato, sinceridad, empatía, solidaridad, Fe, creer en Dios, amabilidad, compañerismo, entre otros.

*“Hablábamos muchos de valores... yo tenía problemas con mi personal, pero ahora yo las trato como me gustaría que me traten, hay confianza con ellas, sin confundir para no pasarse de la raya”* (Natividad Castro – Spa Naty).

*“La Fe es importante en primer lugar, el creer en Dios y en uno mismo, si hay Fe en Dios la Fe se fortalece más, si aprendemos a dar lo mejor de nosotros es mejor... Lo otro fue las ganas, hay problemas pero están para solucionarse, con fe, perseverancia, respeto, seguridad”* (Noel Quispe – Internet Avance)

Entre sus metas personales desean una casa propia, continuar estudios superiores y apoyar económicamente a su familia. Mientras que en sus metas

del negocio desean un taller moderno en un local propio, ampliar el negocio con nuevos productos y fabricar su propia marca. La formalidad es otro aspecto presente en las metas de los emprendedores; y es que a mayor formalidad más probabilidad de sostenibilidad (GEM-Esan, 2008).

#### Habilidades de los jóvenes emprendedores

Tratándose de negocios unipersonales en la mayoría de casos, es común notar que la mayor parte del tiempo en el negocio es dedicado a la atención al público, y fuera de este, a las compras y otras actividades personales del emprendedor(a), por esa razón la mayoría de emprendedores planifica eventualmente, solo manejan una agenda. Esto desestima la relevancia de la planificación sistemática (competencia emprendedora personal) para hacer exitoso un negocio. Los que si planifican utilizan registros básicos e incluso Excel para controlar movimientos en el negocio. Algunos afirman no tener tiempo para esto, considerando que se podría planificar, pero que todo cambia muy rápido. Esto ameritaría que los proyectos y programas de capacitación deberían proponer y diseñar formatos de registros básicos, que podrían ajustarse a la realidad particular de cada emprendimiento. En relación a las habilidades desarrolladas por los jóvenes, respecto al manejo de herramientas de control del negocio, se tienen las tablas 5.7 y 5.8:

Tabla N° 5.7. Habilidades en el manejo de herramientas de control (por sexo)

Sexo	Herramientas de control del negocio					Total
	Registro de ingresos	Registro de egresos	Lista de clientes	Lista de proveedores	Otro	
M	8	5	3	2	1	19
F	6	5	4	1	3	19

De la tabla anterior, observamos que existe similitud en habilidades del uso de herramientas de control por género. Coincide la cifra total de herramientas utilizadas por emprendedores y emprendedoras. Sin embargo, debe resaltarse el rol de la mujer pues en muchos casos es jefa de hogar y tiene que distribuir su tiempo y doblegar sus esfuerzos tanto en el negocio como en su hogar.

Tabla Nº 5.8. Habilidades en el manejo de herramientas de control (por edad)

Edad	Herramientas de control del negocio					Total
	Registro de ingresos	Registro de egresos	Lista de clientes	Lista de proveedores	Otro	
De 18 a 21 años	-	-	-	-	1	1
De 22 a 25 años	2	-	-	-	-	2
De 26 a 29 años	5	5	2	1	1	14
De 30 años a mas	7	6	5	2	3	23

En este otro cuadro, apreciamos claramente que existe una relación directa entre el uso de herramientas de control para el negocio y la edad de los emprendedores, ya que los más jóvenes utilizan muy poco registros para controlar su negocio, mientras que los emprendedores de mayor edad, utilizan la mayoría de registros para controlar su negocio.

#### Aplicación de las competencias emprendedoras personales

Los y las participantes del proyecto adquirieron, con gran potencial, competencias que lograron desarrollar y poner en práctica durante el proceso de capacitación y posteriormente en sus emprendimientos, estas fueron:

- Búsqueda de oportunidades: *“Instruirme como persona y buscar capacitarme”* (Cristian Flores – Botica Antares).
- Compromiso con el contrato de trabajo: *“Ser responsable en cuanto al trabajo, tener más iniciativa”* (Jenny Ruiz – Compostura en confecciones).
- Exigencia de calidad y eficiencia: *“Me preocupaba en brindar lo que me pedían, tal vez no a la perfección pero lo intentaba”* (Isabel Rivadeneyra – Fuente de Soda & Restaurante El Palomar).
- Búsqueda de información: *“Organizarme mejor, analizarme, plantearme mejor, ver las debilidades, preocuparme en lo que debo hacer y estar alerta de la competencia”* (Natividad Castro – Spa Naty).
- Persuasión y formación de redes: *“Aprendimos, sobre diversos temas, y a contactarnos, para estampados, polares, etc., yo tengo teléfonos de algunos y cuando los necesite los llamare”* (Liliana Valqui – Confecciones Lili).

- Autoconfianza: *“Mi deseo de superación ha mejorado bastante, para ser otra persona con nuevas ideas, proyectos”* (Jesús Vicuña - N@ndito EIRL)

De otro lado, hubieron competencias que no lograron ser transferidas por el programa, encontrándose notorias debilidades en competencias como:

- Persistencia: *“Lo que me falta para lograr el éxito en mi negocio son la perseverancia, la paciencia”* (Isabel Rivadeneyra - Fuente de Soda & Restaurante El Palomar).
- Asumir riesgos: *“Estoy en eso, tengo que arriesgar más, ver y estudiar el mercado, viajar a otro país y ver qué tiene de bueno para traerlo”* (Maribel Cáceres – Producciones Cáceres).
- Establecer metas: *“Sé que debería tener metas, pasos a seguir, una programación, pero la verdad no tengo”* (Elber Rojas – Calzados Eriberth).
- Planeamiento y monitoreo sistemático: *“Todavía no, cada cosa que quiero hacer no lo planifico, porque casi siempre se presenta un problema y otro”* (Noel Quispe – Internet Avance).

Sin embargo, si se reforzara el proceso de capacitación, más emprendedores podría tener un potencial desarrollo de estas competencias en el largo plazo.

#### **5.4. Necesidades del mercado que atienden los micro emprendimientos**

Necesidades atendidas por los micro emprendimientos

Los emprendedores tienen un buen conocimiento de su mercado. Saben atender a sus clientes, preguntan qué les gusta, dan trato humano, tienen confianza y mantienen comunicación; la ubicación de su negocio y las características de la zona han ayudado a identificar ciertas necesidades.

Los emprendedores han cubierto necesidades que buscan sus clientes, tales como calidad, garantía, acabado, buen trato, puntualidad, rapidez, amabilidad y comodidad, moda y diseño, ambiente adecuado y moderno. A pesar de su tamaño reducido los micro emprendimientos cubren las necesidades de su clientes.

## Conocimiento de la competencia

Los competidores de los emprendedores presentan fortalezas: Renuevan con frecuencia sus productos/servicios, fidelizan a la familia del cliente, tienen más tiempo en el mercado y mayor capital invertido (en maquinaria y equipos), con buenos proveedores y compran a crédito. Tienen locales estables y bien ubicados, su personal les apoya, tienen costos bajos y marca posicionada.

*“Está en una avenida, cerca de un colegio, tiene un mercado, le ayuda bastante la ubicación, esa sería su principal fortaleza”* (Alberto Dávalos – Internet Beto)

*“Tienen más tiempo que yo, de 4 años a más, el capital si es más grande, sus proveedores le dejan a crédito... su estabilidad, yo tengo ese problema con la tienda alquilada, ellos trabajan con su familia”* (Sergio Valle – Calzados Valee)

También presentan debilidades en limpieza, calidad, cumplimiento de horarios y/o pedidos, orientación en el uso del producto/servicio, precios, insumos, acabados, contabilidad, atención al cliente. Tienen trabajadores familiares no remunerados, se abastecen de lo mismo, tienen reducidos espacios de trabajo, no valoran su tiempo. Los emprendedores han visto oportunidades para superar a sus competidores en calidad y acabados, en mejor ambiente, horario de atención fijo, garantía, promociones y descuentos, moda, modelos y diseños exclusivos, tendencias del mercado, puntualidad, rapidez, dialogo, trato, atención personalizada, información sobre el producto o servicio, innovación, seguimiento al cliente.

## 5.5. Correspondencia entre los micro emprendimientos y las necesidades del mercado

Cuando los emprendedores iniciaron su negocio, evaluaron la afluencia de público, la competencia, el poder adquisitivo, etc. y que su negocio guardara relación con las necesidades de los consumidores residentes. A partir de ello, iniciaron negocios enfocados al mercado (enfoque al cliente), lo que favoreció su sostenibilidad, que se justifica por la permanencia en el tiempo, y porque existe una estabilidad comercial y económica.



### Respuesta de los micro emprendimientos a las necesidades del mercado

Para ganar clientes, los emprendedores indagaban sobre sus gustos, investigaban en la Web, fabricaban diseños innovadores y exclusivos. Renovaron sus equipos y mejoraron su local, realizaron merchandising, compraron por mayor para vender a crédito, adiestraron a sus vendedoras e invirtieron en publicidad. Sus clientes coincidían en ciertos rasgos personales: Exigentes, cuidadosos, tacaños, inestables, apurados, oportunistas, conservadores, se quejan mucho, amedrentan, son malos pagadores, compran poco y piden a crédito, buscan moda. Para ello han surtido sus negocios con productos sustitutos y complementarios, incluso de otros giros afines. La preferencia por estos negocios; se justifica por la calidad, rotación, fidelización, marca, ubicación, precios y modelos. Tienen alto movimiento en sus negocios, pues han realizado cambios a sus productos/servicios, trabajan con materiales novedosos, han creado sus propios diseños con calidad y acabados, ofrecen comodidad y moda; tienen modelos inspirados en marcas reconocidas, han abaratado precios, ofrecen servicios vía e-mail, han disminuido el consumo de energía eléctrica, compran directamente a mayoristas, han ampliado su local, protegen la salud del cliente y buscan su comodidad, compran insumos con garantía, tienen proveedores confiables, supervisan empaque y transporte de sus productos. Esto refleja la exigencia de eficiencia y calidad (competencia).

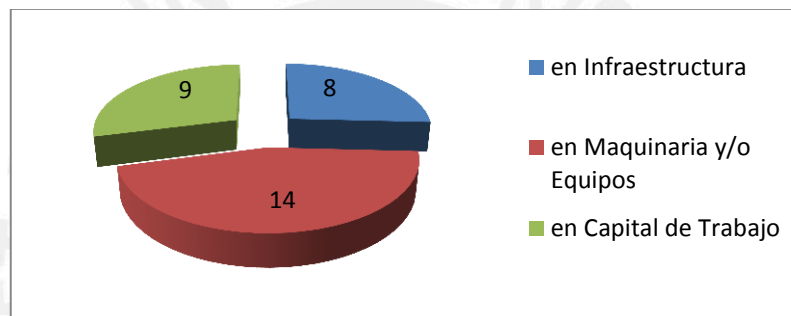
### Consolidación de los micro emprendimientos

Tabla N° 5.9. Instituciones con las que se relaciona y para que lo hace

Instituciones con las que se relaciona	Para que se relaciona					Total
	para formalización	para capacitación	para ventas	para información de mercado	otro	
ONG	3	12	4	4	1	14
Publicas	1		2	1		3
Privadas	2	4	4	3		6
Total	6	16	10	8	1	23

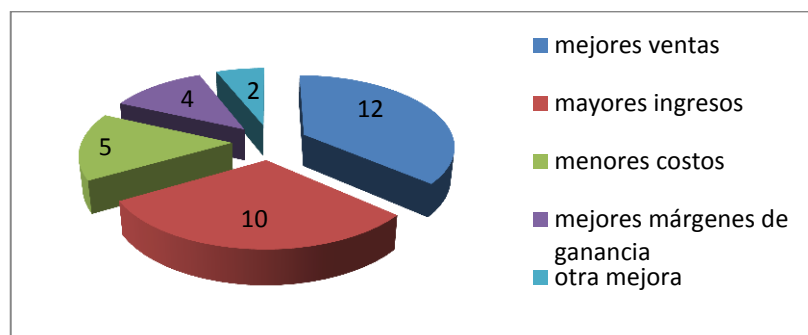
Casi 2/3 de los emprendedores entrevistados se relaciona con ONG, la cuarta parte lo hace con instituciones privadas y solo 3 lo hacen con instituciones públicas. Esto comprueba que ONG han apoyado más, aunque con enfoque asistencialista. Ha habido ligero apoyo del sector privado, mientras que el apoyo del sector público fue escaso en el distrito. Más de 2/3 de los emprendedores se relacionaron para capacitarse, otros 10 se relacionaron para mejorar sus ventas. Una tercera parte lo hizo para conseguir información de mercado y otra cuarta parte para la formalización. Esto resalta la actitud de los emprendedores para buscar información, oportunidades y establecer redes de apoyo.

Figura N° 5.14. Mejoras que realizó en su negocio



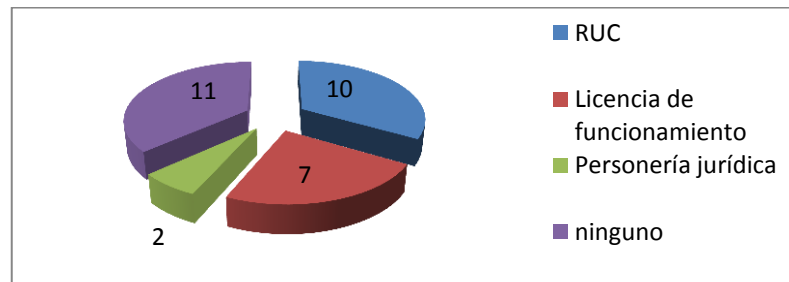
Casi 2/3 de los emprendedores ha realizado mejoras invirtiendo en activos fijos (maquinaria, equipos, herramientas), otros 9 emprendedores han invertido en capital de trabajo (insumos, mercadería y mano de obra), y más de 1/3 de emprendedores invirtió en infraestructura (local, mobiliario). Se aprecia que los emprendedores buscan capitalizar su negocio, invirtiendo en diversas áreas del mismo, esto tendría impacto favorable para su sostenibilidad.

Figura N° 5.15. Como mejoró su negocio



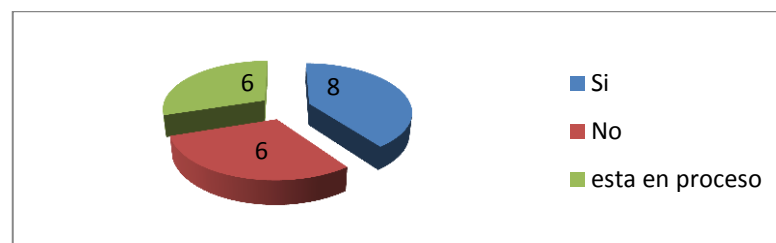
Más de la mitad de los emprendedores entrevistados ha aumentado sus ventas y una menor proporción, ha mejorado sus ingresos. Existen algunos casos donde la mejora se ha reflejado en la disminución de costos o el aumento del margen de ganancia.

Figura N° 5.16. Documentos que tiene el negocio



En el aspecto de formalización del negocio, solo 10 de los entrevistados tenía RUC, y de ellos solo 7 tenía licencia municipal, mientras que solo 2 tenían personería jurídica. Casi la mitad de los negocios (11 en total) no tenía ningún documento y operaban informalmente. Esto refleja el alto índice de informalidad en que operan los negocios de pequeña escala. A su vez, esto muestra que la formalidad de un negocio no es un determinante relevante para su sostenibilidad, aunque si dificultaría su acceso al micro crédito. Esto no contrasta con la investigación de Yamada (2009) *“a mayor formalización, mayor sostenibilidad”*.

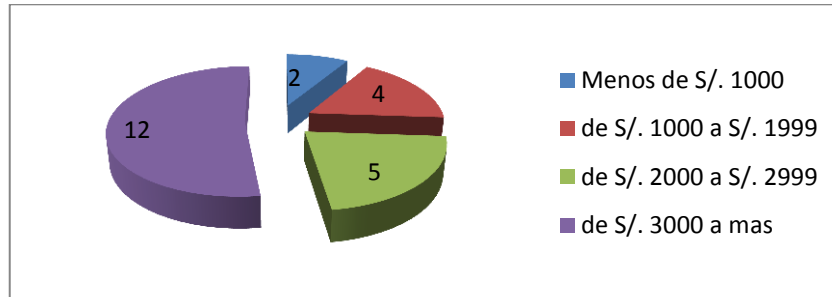
Figura N° 5.17. Consolidación del negocio



Un tercio de los emprendedores considera que ha logrado consolidar su negocio, una cuarta parte considera que está en proceso. Otra cuarta parte afirmó no haber consolidado su negocio. Las razones apuntan a limitaciones de capital, dificultoso acceso al crédito, altas tasas de interés, reducción de su mercado y

numerosa competencia desleal, factores que justamente harían sostenible su negocio, pero que son parte del contexto de un micro emprendimiento (MTPE).

Figura N° 5.18. Inversión el último año



Más de la mitad de los emprendedores ha invertido en su negocio más de S/. 3000 en el último año, en menor proporción lo ha hecho entre S/. 1000 a S/. 3000 nuevos soles, y solo 2 casos invirtieron menos de S/. 1000. Esto indica que los emprendedores invirtieron montos significativos, que son su principal fuente de ingreso, por lo que tienen alta expectativa de recuperar la inversión, acumular ganancias y seguir reinvertiendo (rentabilidad en la empresa).

## 5.6. Percepción de los jóvenes sobre el Programa de Empleo Juvenil

Adecuación entre la metodología y los jóvenes emprendedores

El programa fue desarrollado bajo una metodología participativa (CEFE), los emprendedores han manifestado que las sesiones de capacitación fueron dinámicas, entretenidas, motivadoras, entusiastas y entendibles.

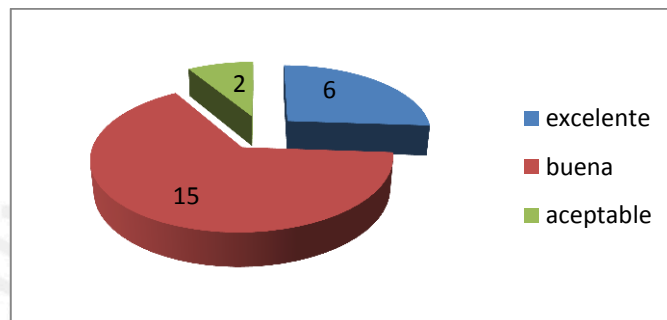
*“Despertaba nuestra curiosidad y nos ayudó en los objetivos empresariales para mantener el negocio, aumentar las ventas, el buen trato al cliente, visión, organización y producción”.*

Los temas se enfocaron en ayudarles a ganar clientes y manejar estrategias de venta; para ello les aclaraba que querían lograr y que estaban haciendo para ello. Los ejercicios lúdicos -que eran parte de la metodología- les ayudaron a

entender temas como la negociación, las estrategias de venta, la creatividad en los negocios, el liderazgo, el marketing mix. Además, les ayudo a mejorar en sus relaciones e identificarse con el grupo, rompiendo complejos y perdiendo el temor o vergüenza.

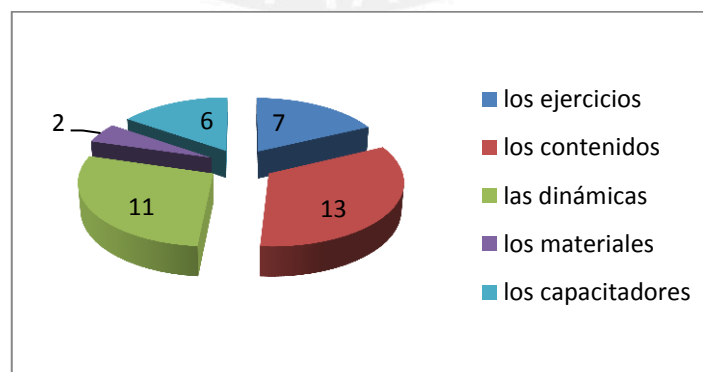
Utilidad de la metodología

Figura N° 5.19. Calificación de las capacitaciones



Más de 2/3 de los participantes califico como buena las capacitaciones del programa, una cuarta parte la califico como excelente, otros 2 casos señalaron que fue aceptable y ninguno la considero deficiente. Esto refleja un buen grado de satisfacción de los participantes y comprueba su alta valoración respecto al programa, pues este cubrió sus expectativas y fue útil para su negocio.

Figura N° 5.20. Lo que más recuerda de la capacitación



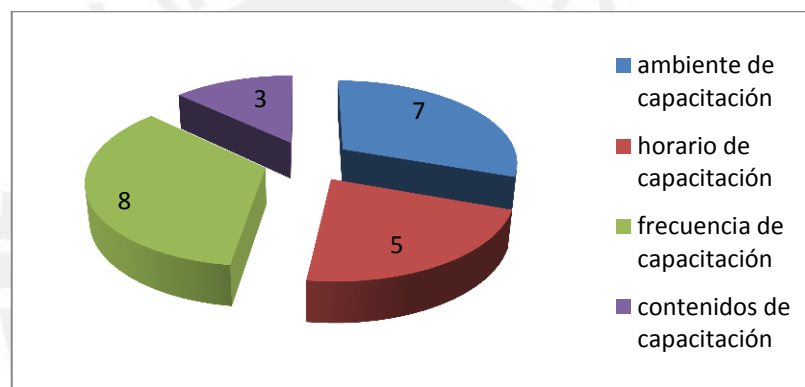
13 de los entrevistados recuerdan más los temas tratados en las capacitaciones. Casi la mitad recuerda más las dinámicas. En menor proporción recuerdan los

ejercicios y a los capacitadores. Esto muestra que los temas tratados tuvieron aceptación y cubrieron en gran parte las expectativas de los participantes.

*“Me enseñaron como llegar a las personas, como buscarles, a hacer contratos, a dar algo bueno para dejarlos satisfechos, ofrecerles un buen producto, calidad”* (Maribel Cáceres – Producciones Cáceres)

*“El capacitador nos contaba sus anécdotas, como tener ideas para que el negocio crezca, saber llamar a la gente y saber cómo atraerlos, con qué medios, en cualquier tipo de ventas”* (Mónica López – Fabricación de Juegos Didácticos)

Figura N° 5.21. Recomendaciones para mejorar la capacitación



Los emprendedores recomendaron en su mayoría aumentar la frecuencia de las capacitaciones y mejorar los ambientes de capacitación, una menor proporción recomendó mejorar los horarios y los contenidos de la capacitación. Asimismo, mencionaron la importancia de mostrarles negocios parecidos a los que tienen.

*“Si ves un negocio parecido al tuyo, ves la diferencia y comparas que puedes mejorar y qué harías, como un modelo del cual guiarte”* (Jenny Ruiz – Servicios de compostura en confecciones)

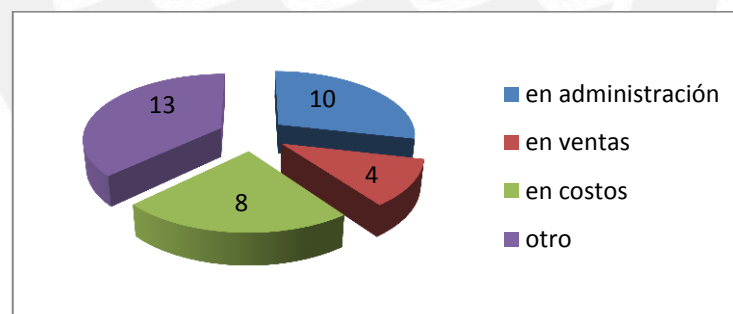
Es importante resaltar que los emprendedores percibieron desinterés de parte de otros participantes, por lo que manifestaron mejorar la convocatoria del proyecto, realizar capacitaciones más frecuentes y de más duración, complementar con asesoría, facilitar préstamos con intereses bajos, y que se integren grupos homogéneos con negocios similares puedan intercambiar ideas y experiencias.

*“Que se hagan más capacitaciones, que se convoque más gente... hay gente que quiere emprender algo pero no sabe cómo, se van a la deriva, hay informalidad... la capacitación es importante para la orientación de estas personas”* (Jesús Vicuña – Multiservicios N@ndito EIRL)

Estos hallazgos aportan a la evaluación del programa en la medida que muestran requerimientos no contemplados desde las etapas iniciales del proyecto, tanto en infraestructura, horario y temática específica en algunos giros. Asimismo establece una dinámica de formación más aplicada con visitas a empresas consolidadas, para desarrollar un modelo de negocio. Finalmente, se encontró preferencias para conformarse en grupos homogéneos, y que los procesos de capacitación deberían tener un mayores horizonte de tiempo.

Opiniones sobre el programa desde la perspectiva de los participantes para destacar sus competencias actuales

Figura N° 5.22. Conocimientos nuevos adquiridos



Todos los entrevistados consideran haber adquirido algún nuevo conocimiento, 10 de ellos consideraron haber adquirido conocimientos en administración, otros 8 en costos, y 4 en ventas.

*“Mejore en la atención a mis clientes”* (Orlando Mendoza – Perfumería Stylos)

*“Utilicé el marketing para crear nuevas promociones y así llegar a más público”* (Rosa Ordoñez – productos líquidos para limpieza).

También aprendieron sobre manejo de dinero, flujo de caja, uso de registros, marketing, formalización, organización y atención al cliente; estas herramientas de gestión hicieron productivo, rentable y sostenible su negocio.

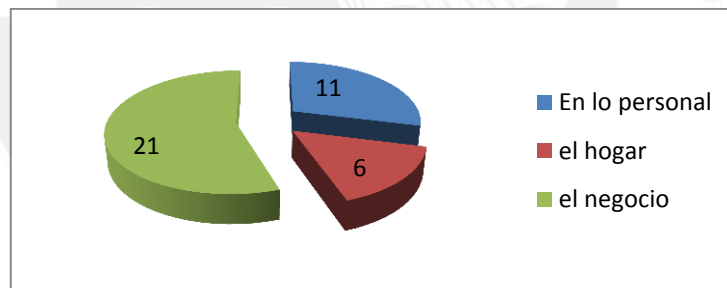
*“Nos daban consejos para no malgastar el dinero ganado”* (Gerson Andrade – Show infantil Manzanita)

Los conocimientos adquiridos que les han permitido mejorar la gestión de su negocio, coinciden con las capacidades para el emprendimiento mencionados en la parte del desarrollo emprendedor (Reynolds).

*“Es importante la mejora continua del negocio”* (Alberto Dávalos – Internet Beto)

Lo anterior describe en gran medida que los mismos emprendedores reconocen haber incorporado una serie de competencias nuevas para la gestión de sus emprendimientos, las cuales no tenían o no estaban suficientemente desarrolladas antes de su participación en las capacitaciones.

Figura N° 5.23. Ámbito donde aplicaron nuevos conocimientos



Casi todos los emprendedores entrevistados, 21 en total, consideran haber aplicado lo aprendido en el negocio (básicamente actitudes), 11 emprendedores consideran haber aplicado lo aprendido en su vida personal, y otros 6 dicen haber aplicado los nuevos conocimientos incluso en su hogar. Les ha servido principalmente para afrontar situaciones adversas y tomar decisiones oportunas.

*“Me sirvió bastante, a las capacitaciones asistía con mi esposa, y nos hizo ver las cosas por el mismo camino, enfocarnos”* (Gerardo Rojas – Calzados DLK)

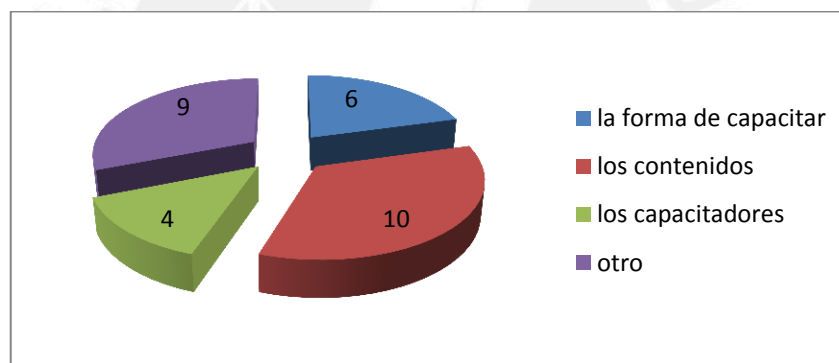
*“Te da confianza, te levanta el autoestima porque te sientes un poco más preparado cuando te hablan de temas así”* (Elber Rojas – Calzados Eriberth)



*“Cuando te dedicas al negocio debes dedicarte a tiempo completo, y en ese tiempo deje de trabajar como empleada enfermera, y me puse a trabajar en servicios de costura para enviar a Venezuela, tuve una campaña completa de servicio y me fue bien” (Jenny Quispe – Servicios en confecciones)*

Esto denota que la actitud emprendedora no solo se enfoca al negocio, sino también a los aspectos personales y demás ámbitos de la vida de la persona. Esto se alinea con los objetivos de programa de mejorar la actitud del emprendedor en sus diferentes ámbitos de acción, respecto a liderazgo, trabajo en equipo, asertividad, comunicación entre otros. Asimismo, estas actitudes forman parte de las capacidades para el emprendimiento mencionadas en el desarrollo emprendedor.

Figura N° 5.24. Aspectos más resaltantes del programa



10 de los emprendedores resaltan más los contenidos de la capacitación, otros 9 resaltan la información que se les facilitó y las dinámicas que se hicieron. En menor proporción resaltan la forma de capacitar que utilizaron y el rol de los capacitadores. Se aprecia que los temas tratados en la capacitación -los mismos que incidieron en las competencias emprendedoras personales- fueron percibidos por los participantes como los más importantes. Esto denotaría el tipo de demanda que tiene este sector (en desarrollo personal y humano) y los aspectos que un programa de capacitación debería privilegiar en su diseño:

- Las herramientas para la gestión del negocio (de manejo muy versátil),
- Las habilidades para la venta (que faciliten negociaciones a todo nivel), y
- Las actitudes como la autoestima y motivación (que sean permanentes),

Estos 3 aspectos, serían factores claves en la formación de emprendedores, lo que corroboraría la hipótesis del programa. Dicha afirmación es además compartida con la propuesta de capacitación para el emprendimiento del BID.

#### Contribuciones del *Programa de Empleo Juvenil*

Los emprendedores valoran el apoyo del programa para concretar sus ideas e iniciar un negocio, han aprendido sobre plan de negocio, sienten que desarrollaron habilidades para la venta; se les ha mostrado que todo lo que se necesita está en uno mismo. Conocen más sobre las necesidades de su mercado, el enfoque al cliente, uso de registros, aseguran sentirse bien consigo mismos y tener aspiraciones. Han mejorado su autoestima, autoconfianza, asumen riesgos, buscan información y oportunidades, tienen iniciativa, invierten más, han mejorado su personalidad, son más organizados (competencias emprendedoras personales). Mejoraron sus habilidades sociales y reconocen la importancia de la persona. Distribuyen mejor su tiempo entre la familia y el negocio. Tienen más solvencia económica, mejoraron su nivel socioeconómico (a mayor ingreso mayor nivel de vida). Se han integrado más y tienen mejor relación con sus parejas y familiares, aceptan sus diferencias, sobrellevan sus problemas y buscan soluciones.

*“Al principio cuando uno no sabe nada, todo es pérdida, gastas, compras material sin haber hecho un estudio, balance, nada... Cuando empecé a capacitarme pude llevar mejor mi contabilidad, estudio de mercado, ya no había pérdida” (Russell Valle – Calzados Adrián)*

*“Yo ya estaba en el negocio pero en otro rubro, una bodega pequeñita, en la capacitación nos abrieron la mente para abrir una empresa” (María Villegas – Laboratorio Fotográfico América Digital)*

Los temas ayudaron a generar ideas nuevas, elaborar planes, implementar ideas y consolidar negocios en marcha. También, permitieron buscar oportunidades de acceso a crédito (considerada por muchos una limitante del crecimiento y sostenibilidad). Han mejorado el espacio físico de su trabajo, la productividad y calidad. Conocen sobre marketing, gestión financiera y formalización.

### Los vacíos del programa

- Por tratarse de grupos del segmento juvenil, continua resultando insuficiente el componente motivacional, el cual debería estar presente durante todo el proyecto, incluso hasta después de su culminación.
- La mejor forma de enseñar es “predicando con el ejemplo”, en ese sentido faltó una mejor organización en cada una de las etapas del proyecto.
- De otro lado, resultó inadecuada la infraestructura, ambientes y materiales, facilitan y motivan a los grupos meta participantes.
- La fijación de horarios y frecuencia debería ser más flexibles, incluso, se podría programar solo el primer módulo con horario fijo, y después definir nuevos horarios según la disponibilidad de la mayoría de participantes.
- La institución podría referir a los emprendedores más destacados, emitiendo cartas de presentación para fines que ellos crean convenientes.
- Finalmente, incluir asesoría psicológica profesional al inicio del proyecto.

Brevemente cabría señalar que luego de la capacitación se inició la asesoría; en esta, los emprendedores debían poner en marcha su negocio o aplicar mejoras a su actual negocio. Aquí también fue posible corroborar las competencias que los participantes tenían (sea que las habían fortalecido o que las habían adquirido en la capacitación). Ello era comprobable en aspectos como el compromiso con el asesor, el plan de negocio culminado, las acciones de mejora aplicadas al negocio y el desenvolvimiento del emprendedor en su negocio. No se mencionan mayores alcances sobre esta etapa, ya que esta fuera del objetivo de esta tesis.

El hallazgo más importante se asienta en el hecho de que el *Programa de Empleo Juvenil* efectivamente ha ayudado a que los participantes del proyecto logren ciertos objetivos empresariales comunes entre los emprendedores que inician algún negocio, aunque principalmente solo se haya orientado a los objetivos de corto plazo, pero sin haber trascendido a los objetivos de mediano y largo plazo. Dichos logros empresariales se explican en gran medida debido a las competencias emprendedoras que los participantes pudieron adquirir y desarrollar, parcial o totalmente, en la etapa de capacitación del proyecto.

De lo anterior podríamos decir entonces que dentro de las competencias desarrolladas por los emprendedores participantes del proyecto, no lograron asentarse las competencias de establecerse metas (a diferentes plazos) ni de planificar sistemáticamente. Del mismo modo, aunque con menor debilidad, tampoco se consolidaron las competencias de perseverancia y de asumir riesgos en la toma de decisiones empresariales y personales.



## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y LECCIONES QUE DEJA LA EXPERIENCIA

#### **6.1. Sobre las características de los jóvenes emprendedores que el Programa de Empleo Juvenil ha apoyado**

Durante la juventud se empiezan a satisfacer aspiraciones personales, asumir independencia económica y hallar un lugar en la sociedad. Las dificultades para ingresar al mundo laboral repercuten en un mayor riesgo de pobreza y pérdida de capacidades para la sociedad. Muchos jóvenes permanecen atrapados en trabajos temporales y de bajos ingresos, usualmente en el sector informal, por esa razón los más emprendedores optan por tener un negocio propio, pero solo en pocos casos sus negocios llegan a ser sostenibles. Esta investigación ha permitido identificar qué factores han contribuido a la sostenibilidad de los micro emprendimientos. Uno de ellos tiene que ver con el perfil y características de los jóvenes. Los y las participantes del *Programa de Empleo Juvenil* con emprendimientos más sostenibles, están caracterizados por el siguiente perfil:

- Proviene en su mayoría de zonas de nivel socio-económico bajo, del distrito de San Juan de Lurigancho.
- A mayor edad (tramo de 26 a 32 años) presentan mayor potencial emprendedor.
- Poseen cierto nivel de instrucción educativa y ya respondían a una amplia carga familiar.
- Son puntuales, tienen una baja autocrítica y saben aprovechar las oportunidades.
- Se capacitan para mejorar sus ventas, manejan registros básicos y han adquirido conocimientos en gestión de negocios.
- La mayoría se dedica a los servicios, perciben un ingreso mensual promedio de S/. 1500, y operan generalmente en condiciones informales.
- No tuvieron recursos financieros suficientes al iniciar, pero cuando tienen los medios invierten montos significativos.

Estos elementos del perfil han sido los más recurrentes. Aunque, hay un pequeño grupo menos homogéneo, que se caracterizaría por:

- Tener buena respuesta a las capacitaciones a pesar de su corta edad.
- Priorizar las metas del negocio sobre las metas personales.
- Educación secundaria básica y corta experiencia laboral acumulada.
- Confundir emprendimiento por necesidad con emprendimiento por oportunidad
- No ir más allá de la subsistencia o sobrevivencia del negocio (diferente al crecimiento o consolidación, justamente para la sostenibilidad).
- Elección del negocio teniendo en cuenta barreras de entrada y monto de inversión, y no el conocimiento técnico, la experiencia, ni la demanda.
- Se cree que es necesaria la profesionalización o tecnificación para tener éxito en un negocio.
- Han convertido sus redes espontaneas en importantes redes de apoyo.

## **6.2. Sobre las competencias adquiridas por los jóvenes a través del Programa de Empleo Juvenil, y su relación con las competencias emprendedoras personales**

Dentro de las múltiples competencias que desarrollaron los jóvenes emprendedores en la capacitación, destacan tres competencias asociadas al logro: el buscar oportunidades, el compromiso y la calidad. Con la combinación de estas, los emprendedores habrían iniciado una sólida ruta hacia la consolidación de sus negocios a largo plazo. La importancia de estas competencias, se ve reflejada en la actitud demostrada por los emprendedores en momentos apremiantes de su negocio y vida personal, pues se han superado numerosos obstáculos y limitaciones, de índole comercial, tributaria, legal y territorial. Aunado a ello, el limitado nivel de instrucción, el escaso apoyo de agentes externos y una seria de desventajas económicas y financieras, que sin embargo no han detenido no solo la permanencia sino el crecimiento, aunque desordenado, de la actividad comercial de los emprendedores.

De forma complementaria, las demás competencias desarrolladas como el buscar información, formar redes de apoyo y tener autoconfianza, han fortalecido esa ruta inicial que mencionamos. Dichas competencias, sustentan el hecho de poder disponer de información relevante que permita una correcta elección y toma de decisiones respecto del negocio, tanto en el ámbito comercial, productivo, financiero y humano.

Es importante evidenciar que la mayoría de los emprendedores han adaptado la práctica de la ética en sus negocios, además que han puesto de manifiesto los valores personales y espirituales que poseen; la permanente combinación de todas estas competencias y prácticas han sido fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de los micro emprendimientos.

Asimismo, la creatividad que han desarrollado los emprendedores los ha diferenciado claramente de sus competidores, básicamente en la atención al cliente, y también les ha ayudado en la adaptación de herramientas utilizadas en las PYME a sus emprendimientos.

Por el lado de las competencias que menos se desarrollaron en los emprendedores, encontramos que estas estaban asociadas a competencias relacionadas a la planificación, tales como el fijarse metas, planeación y monitoreo sistemático. Esto de algún modo podría justificarse, ya que los emprendedores no cuentan con disponibilidad de tiempo exclusivo para realizar las acciones mencionadas. Sin embargo es innegable que ello los pondría en desventaja frente, ya que difícilmente puede gestionarse bien lo que no se mide, además de generarse incertidumbre en las expectativas que tienen.

Adicionalmente, hubieron debilidades en la adquisición de competencias como la perseverancia (la cual se confundía con terquedad) y con el asumir riesgos, que de cierto modo también se confundía, ya que dicha asunción de riesgos necesariamente reposa sobre una serie de características ventajosas en el contexto en el que se desenvuelve un emprendedor, la cual muchas veces no era tomada con esas referencias.

### 6.3. Sobre la correspondencia entre los micro emprendimientos juveniles y las necesidades del mercado

Existe una estrecha relación entre las necesidades del mercado que atienden los emprendimientos y los productos y/o servicios que ofrecen; los emprendedores al ser buenos conocedores de la zona donde operan, han implementado la venta de bienes y/o servicios siendo conscientes de las necesidades latentes y reales de los consumidores y potenciales consumidores de su entorno.

La inserción del negocio al mercado no garantiza sostenibilidad por sí solo, es necesario que los emprendedores busquen constantemente ganar nuevos clientes o buscar nuevos mercados, enfocándose en descubrir gustos y preferencias de los consumidores. Para lograr esa correspondencia, los emprendedores han identificado las necesidades existentes en su ámbito comercial, para ir descubriendo ello se apoyaron en competencias desarrolladas como la empatía y la capacidad de escucha, lo que les permitió recoger necesidades concretas y orientarse a satisfacerlas; esto concuerda con el enfoque al cliente<sup>40</sup>, que sustenta “las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”. De ese modo, se logró establecer vínculos afines con el cliente lo cual facilitó la identificación de necesidades y un mayor conocimiento del mercado.

El programa aportó fuertemente a ello, pues se enfocó en desarrollar habilidades y competencias para que los emprendedores ofrezcan productos y/o servicios de calidad y con garantía, con el objetivo de fidelizar más clientes, asimismo se trabajó en el desarrollo de marcas para darle mayor identidad a la actividad emprendedora, y se resaltó la importancia del control de calidad sobre todo en los puntos críticos del proceso producción.

De otro lado, los vacíos que se ubicaron desde el programa estarían relacionados a cuestiones más técnicas (asistencia técnica), que en realidad escapaban a las estrategias del programa (capacitación y asesoría), dichos vacíos no alcanzaron a cubrir emprendimientos productivos (a excepción de

---

40

s/a [Principios de la gestión de la calidad:  
http://www.iram.org.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000\\_2000/Calidad.PDF](http://www.iram.org.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/Calidad.PDF)



confecciones y calzado) en los aspectos técnicos de mantenimiento, pruebas de sus equipos, revisión de sus instalaciones, verificación de sus implementos, entre otros que incluso requerían de áreas de trabajo específicas.

#### **6.4. Sobre la percepción de los jóvenes acerca de la metodología participativa “aprender haciendo”**

Esta metodología ayudo a que los jóvenes descubran sus habilidades para iniciar un negocio y hacer empresa. La riqueza metodológica se rescata en el nivel de participación de los emprendedores tanto en la capacitación como en la asesoría, en ambas se dio un alto grado de involucramiento del emprendedor con los objetivos que se plantearon. Hay que mencionar que el hecho de participar, manifestar sus ideas y ver que sus aportes servían para la construcción de información posterior, género en los emprendedores mucha expectativa y compromiso.

La metodología fue adecuada para el grupo meta al que se dirigió, pues había previsto que habría una alta heterogeneidad entre los participantes, sobre todo en el nivel de instrucción y la experiencia laboral acumulada, además de los rasgos personales distintivos entre ellos, ello ayudo a un manejo más horizontal del grupo.

Los aspectos que se valoran más de la metodología es que esta les ha mostrado de modo constructivo lo que les estaría faltando como persona para que puedan autoeducarse, generándoles la necesidad de aprender. También, se rescata el hecho de que la metodología permite conocer nuevas personas con expectativas similares e interactuar con ellas, incluso después de finalizado el proceso de capacitación.

Esta valoración de parte de los jóvenes se justificaría por qué les habría permitido una mayor inclusión social, en diferentes ámbitos y aspectos económicos, laborales y culturales, este sería un claro rasgo distintivo del programa, toda vez que la mejora en su bienestar personal a partir de la inclusión no estaría aislado, ya que reconocen la importancia de la persona más que como cliente, como ser humano.

Quedan por revisar aspectos de forma en los ejercicios lúdicos desarrollados en la capacitación, los cuales muchas veces son inadecuadamente planteados y

mal vistos como simples “juegos”, confundiéndose las estrategias de formación como actividades de distracción o entretenimiento. Asimismo, es importante establecer y desarrollar un perfil para el capacitador y asesor; y proponer estrategias para los objetivos de largo plazo de los emprendedores.

### 6.5. Lecciones aprendidas:

El *Programa de Empleo Juvenil* ha tenido componentes interesantes que aplicados secuencialmente han brindado apoyo integral a los emprendedores participantes del programa; las capacitaciones buscaban despertar el espíritu emprendedor y mostrar las herramientas básicas para la gestión exitosa de un negocio. Luego de esta etapa, se dieron las asesorías, las cuales se dirigieron más a la parte comercial del negocio, aquí se aterrizaron mejor las ideas que habían pensado inicialmente los emprendedores. Habría resultado de mucha utilidad el poder contar con un diagnóstico de la población a la que se atendió.

Las capacitaciones no solo habrían contribuido a la mejora de los negocios sino también tuvieron un impacto favorable al interior del hogar de los emprendedores. El factor financiero sería un determinante menor para el crecimiento y desarrollo del negocio, teniéndose en cuenta la accesibilidad y el costo del crédito.

La culminación brusca del proceso de capacitación habría generado un fuerte descontento en los involucrados, sobre todo en los emprendedores. Esto habría repercutido en el desaprovechamiento de la oportunidad de generar contactos y formar aliados entre los emprendedores, además que la institución promotora ya no pudiera presentarlos ni recomendarlos a otras instituciones que necesitarían de sus productos/servicios.

Las iniciativas para la formación de consorcios tendrían mejores resultados si se elaboraran previamente estrategias de ventas direccionadas a potenciales mercados, y si se tuviera en cuenta el perfil de cada consorciado para integrarlos al perfil del consorcio.

Sobre la disyuntiva de si el emprendedor nace o se hace, concluimos que no ocurre ni lo uno ni lo otro. Por un lado, existe un núcleo básico de características innatas, sin las cuales la personalidad emprendedora no sería posible, por otro

lado, se afirma, que son los agentes de socialización y los factores del contexto social, político y económico los que constituyen eventuales potenciadores de tales características, y los que, en definitiva, determinarán si tales cualidades se desplegarán o no.

En relación al apelativo de “exitoso” o “no exitoso” de un perfil de emprendedor, cabe señalar que esta terminología conlleva un sesgo de evaluación siguiendo un criterio económico. Éste, sin embargo, no constituye el único criterio por el cual es conveniente calificar los emprendimientos productivos, menos aun tratándose de iniciativas llevadas a cabo por jóvenes de escasos recursos. Entre pobladores pobres, tales iniciativas pueden jugar una función de integración social que no son cumplidas por otras instancias y que, en caso de no existir, elevarían los conflictos sociales e incrementarían los nefastos efectos que la pobreza y el desempleo acarrearán para la sociedad.

Persiste una alta informalidad laboral y tributaria, la misma que se concentra en los nuevos micro emprendimientos. Estos a su vez, cumplen una doble función: la de unidad empresarial y la familiar, ello constituye un importante mercado de consumo y producción, por esa razón es importante promover adecuadas políticas para las MYPE y los nuevos emprendimientos.

Para los micro emprendimientos, queda pendiente el reto de modificar su estrategia de sostenibilidad para posicionarse en el mercado, garantizar su sobrevivencia y alcanzar la competitividad, con la intervención del Estado, el sector empresarial y los profesionales.

### **Debilidades en el programa y el trabajo con los emprendedores(as)**

Hay básicamente 4 factores, por parte de los emprendedores(as), que limitan o impactan desfavorablemente: Sus costumbres o hábitos, los cuales representan el mayor problema de resistencia al cambio, a la adaptación, a la tolerancia. Es muy difícil romper este esquema en los emprendedores(as). Parecería un tema de idiosincrasia, el cual no solo está arraigado en los jóvenes, sino en la mayoría de los hombres y mujeres del país; el temor o miedo, generalmente ocurre cuando deben dar un paso importante en su idea, negocio o empresa. Este

factor representaría un determinante para comprobar el perfil emprendedor de un joven. Pues es donde más deserción se observa, tanto de ideas de negocios, así como de acciones puntuales que conlleven a una mejora del negocio; la economía, raramente encontramos un plan de negocio o uno en funcionamiento que tenga asignado cierto porcentaje de utilidad o algún monto mínimo como presupuesto para publicidad, campañas publicitarias, capacitación, asesoría, etc.

Esto habla en sí, de la situación económica real de un negocio, que si realmente quiere consolidarse y crecer, debe necesariamente invertir en aspectos vitales del negocio; y, el horario, la disponibilidad de tiempo que no sea para el mismo negocio es muy escasa. De allí otra ventaja de la asesoría sobre la capacitación, la cual se da en el mismo negocio y de manera personalizada. De otro modo, no sería viable una asistencia a los emprendedores, puesto que el convocarlos para una fecha difícilmente resultaría efectivo.

### **Facilidades en el programa y el trabajo con los emprendedores(as)**

El diagnóstico del negocio junto con las visitas realizadas al emprendedor(a), da una aproximación de su perfil emprendedor y del nivel de desarrollo del mismo. Aunque tampoco nos muestra el verdadero potencial de un emprendedor(a), ayuda a determinar ciertas características que definen más o menos las competencias emprendedores personales. Cuando nos encontramos con un emprendedor(a) potencial o uno en desarrollo, la asesoría, capacitación, asistencia técnica o transferencia de conocimientos en general, se hace más fluida, más dinámica y más efectiva. Debido a que los jóvenes con potencial emprendedor poseen cualidades tales como: generadores de ideas, mente positiva, capacidad para asociarse, desarrollo familiar, iniciativa, asumir riesgos y creatividad, es que el trabajo en su conjunto se facilita y se vuelve más práctico y didáctico a la vez.

Ante la realidad diversa y heterogénea de las unidades económicas es necesario conjugar las estrategias de focalización en sectores y especificidad en los instrumentos para atenderlos a efectos de tener mejores resultados y efectos. Para ello es imprescindible que conjugando las estrategias de largo, corto y mediano plazo se segmente y se tenga intervenciones diferenciadas. Indudablemente lo mejor es el tratamiento individualizado aunque es poco

rentable. Por eso es necesario segmentar a la población a fin de determinar el mejor instrumento (o la mejor combinación de instrumentos) para brindarles el soporte técnico adecuado.

### **Necesidad de una estrategia que llegue hasta la articulación comercial.**

Las necesidades de asistencia técnica de las MYPE son integrales, la separación entre servicios, incluso entre temas (de gestión y lo técnico productivo) son simples ensayos teóricos que orientan una mejor profundización y especialización, pero las necesidades reales son más integrales. Se requiere contar con servicios que permitan atender de forma integral al emprendedor. Ello es bastante difícil pues requeriría de instituciones de gran envergadura, por lo que lo más adecuado es apostar por la articulación de instrumentos que tengan capacidad de ser flexibles y conjugarse coherentemente. Se ha comprobado el efecto sinérgico de la articulación de diversos instrumentos en el soporte a las MYPE y emprendimientos, en especial en las que se ha cerrado el ciclo con la articulación comercial o de mercado efectiva. Además también es necesario avanzar hacia servicios especializados, la innovación y el valor agregado, no sólo en los productos sino en los procesos productivos y la gestión misma, todo ello con un enfoque orientado hacia la productividad y rentabilidad. Otro tema de gran importancia que no ha sido suficientemente trabajado es la promoción de mecanismos de cooperación empresarial y la conformación de redes.

Los resultados obtenidos de ésta experiencia evidencian la necesidad de abordar los instrumentos de promoción empresarial desde una perspectiva más amplia, facilitando su vinculación con los servicios de promoción del empleo, a efectos de atender a un importante segmento de la población juvenil que transita entre el empleo dependiente y la generación de ingresos, y viceversa. En estos procesos la población emprendedora de bajos ingresos, requiere de oportunidades para desarrollar una competencia específica en el corto plazo que les permita generar ingresos propios; de allí la importancia de los bonos de capacitación para las personas que, sin tener un negocio, demandan y utilizan este instrumento para acceder a los cursos cortos.

## CAPITULO VII

### RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

1. La capacitación, diseñada y ejecutada como estrategia de intervención preventiva, ayuda a aprovechar nuevas oportunidades y a concretar objetivos de desarrollo, en ese sentido debe ser constantes y darse en zonas más necesitadas, buscando el modo de llegar a lugares donde no se han ofrecido capacitación de ningún tipo o donde haya sido dificultoso hacer las convocatorias. Asimismo debe estar claramente direccionada a grupos meta con un perfil como el mencionado en el capítulo anterior. Se necesita fortalecer a las MYPE emergentes de diferentes actividades económicas (agro, turismo, cultura, ambiente, vivienda, salud, transporte, pesca). Para ello, es necesaria la búsqueda de puntos de convergencia que permitan la cooperación interinstitucional en atención, orientación, capacitación, asesoría, asistencia técnica, articulación comercial, formalización y fomento de los micro emprendimientos; de modo que todas las instituciones integren un mismo programa y no lleguen a superponerse sus acciones.
2. Al existir evidencia de los efectos favorables que surten ciertas competencias emprendedoras en la consolidación y sostenibilidad del negocio, la capacitación debe apuntar más a la formación del espíritu emprendedor de los jóvenes, enfocado a mejorar sus negocios, sus condiciones de vida y su entorno económico, social, cultural y ambiental. Se trata de formar emprendedores exitosos y con ética en los negocios, con un alto desarrollo de conocimientos y actitudes para el cambio. Es importante que las instituciones ejecutoras realicen un seguimiento para brindar soporte complementario, motivación y apoyo moral. Es necesario un enfoque en el que no se pierda de vista la realidad y necesidades en relación al segmento atendido. Una política activa de promoción del empleo y emprendimiento complementada con este enfoque reconocería en el autoempleo una fuente alterna y viable de promoción de empleo, apostando por un sector tan dinámico y poco explotado como el de los micro emprendimientos.

3. Ofrecer una capacitación que tenga énfasis y amplio desarrollo y aplicación en el bloque comercial, ya que la existencia de mercado o no, determinaría de por sí el grado de consolidación y sostenibilidad del negocio, por ello es imprescindible que los emprendedores que se capacitan, aparte de desarrollar habilidades para la venta, conozcan sobre aspectos básicos del sondeo e investigación de mercado, de tal modo que les pueda servir como soporte de recojo, procesamiento y análisis de información de mercado para la toma de decisiones financieras y de inversión en el negocio. Asimismo, se debe realizar un adecuado entrenamiento en la gestión comercial del negocio, tanto en mercadeo, comercialización y ventas. Sería interesante que en el medio se incrementara la oferta de capacitación para el autoempleo focalizada a jóvenes emprendedores.
4. La metodología ha validado su universalidad, aunque inicialmente fuera diseñada para capacitar adultos, su aplicación en los jóvenes también ha denotado buenos resultados. Solo tendría que realizarse ajustes mínimos en su aplicación, pero más que nada, debe fortalecerse el perfil de los profesionales responsables sobre quienes recae la función de capacitar y facilitar el proceso de capacitación. Queda demostrada que la interacción entre los individuos de un grupo se ve fortalecida por su dinámica participativa, por esa razón se sugiere continuar con el uso de las metodologías participativas en los procesos de capacitación.
5. Se conoce poco acerca de los micro emprendimientos, tampoco se ha avanzado mucho para conocer los determinantes del desempeño económico de estos emprendimientos. Muchas instituciones se han lanzado a apoyar este sector micro empresarial juvenil sin contar con un adecuado conocimiento acerca de su funcionamiento y viabilidad económica. En ese sentido, se propone un nuevo diseño de programa con un esquema más integral, para que dinamice los distintos estratos empresariales dado su aporte estratégico a la economía (PBI) y empleo productivo (PEA), con el fin de sentar estrategias que permitan incorporar plenamente a los micro emprendimientos en la economía formal. En síntesis se propone el siguiente diseño básico para el programa:

## **Propuesta de programa de capacitación para el autoempleo dirigida a jóvenes emprendedores con ideas de negocio**

La juventud y las mujeres de hogares pobres son la población más vulnerable y la que encuentra más dificultad para acceder a un empleo y obtener ingresos justos, sea como empleo dependiente o autoempleo.

Más del 90% de jóvenes de Lima Este, que optan por iniciar un negocio o microempresa lo hacen huérfanos de competencias básicas y con escasa información sobre cómo crear y gestionar una empresa. A ello se suma, una limitada oferta de servicios no financieros y financieros que les permita acceder y mantenerse en mejores condiciones en el mercado; generándose así, una alta mortalidad de las iniciativas y la pérdida del escaso capital del que dispone la juventud de hogares pobres; consecuentemente se aproximan a situaciones de exclusión social, económica y cultural.

Esta propuesta toma en cuenta la realidad del contexto juvenil caracterizada por la escasez de oportunidades, limitados recursos y alta vulnerabilidad, para ello plantea 2 ejes, que consideran las demandas de estos jóvenes al inicio del programa. Además, se ha tomado como referencia tanto la investigación y un estudio sobre emprendedores creadores de negocios (Linares CID). Los objetivos de este programa se orientarían básicamente a:

- Implementar y potenciar la formación para el desarrollo y la adquisición de las competencias emprendedoras personales.
- Generar y afianzar las condiciones favorables que estimulen la formación de potenciales perfiles emprendedores.
- Consolidar y mejorar el nivel de calificación de los jóvenes emprendedores de escasos recursos con micro emprendimientos sostenibles.

Eje 1: Programa de cultura emprendedora

Sub programa 1: Información y orientación para jóvenes emprendedores



Objetivo: Crear espacios de información y orientación para jóvenes emprendedores dentro de las Instituciones Educativas (IE), para proveer información y orientación a jóvenes con ideas de negocio y negocios en marcha.  
Grupo meta: Jóvenes entre 16 y 30 años con educación secundaria básica.

Sub programa 2: Formación de promotores de emprendimiento juvenil

Objetivo: Formar responsables de la difusión de la información, orientación, formación y asesoría a jóvenes emprendedores

Grupo meta: Directores y docentes de las IE

Sub programa 3: Transferencia de conocimientos en gestión empresarial a IE

Objetivo: Acondicionamiento de las IE como unidades empresariales con capacidad de gestión y articulación al entorno.

Grupo meta: IE

Sub programa 4: Rediseño de syllabus y planes educativos

Objetivo: Incorporar temáticas para la generación de ideas de negocio y creación de empresas, así como de emprendimiento y gestión empresarial

Grupo meta: UGEL

Eje 2: Programa de apoyo a los emprendimientos juveniles

Sub programa 1: Servicios de desarrollo empresarial para jóvenes emprendedores

Componente 1.1. Centro de servicios empresariales para jóvenes emprendedores

Objetivo: Implementar un centro de servicios empresariales en los gobiernos locales y regionales con poder de convocatoria para contactar a la población y con proyección a la comunidad y para brindar capacitación modular en emprendimiento y gestión empresarial.

Grupo meta: Jóvenes emprendedores entre 18 y 30 años con negocios en idea, implementación o funcionamiento menor a los 12 meses.

Componente 2.1. Capacitación, Asesoría y soporte TIC

Objetivo: Desarrollar una infraestructura adecuada para el acceso de los jóvenes emprendedores a las nuevas tecnologías de información.

Grupo meta: Jóvenes emprendedores entre 18 y 30 años con negocios en implementación o funcionamiento menor a los 12 meses.

Componente 3.1. Evaluación y calificación del potencial emprendedor

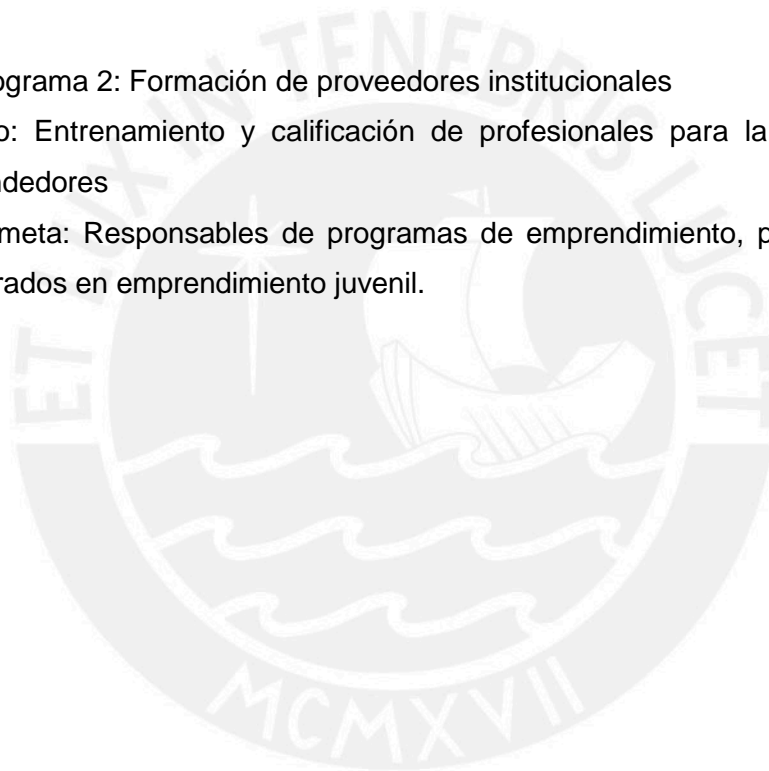
Objetivo: Identificar a potenciales perfiles emprendedores con capacidad de liderazgo para acceder a un programa más especializado

Grupo meta: Jóvenes emprendedores entre 18 y 30 años con negocios en funcionamiento menor a los 12 meses, y con alto potencial emprendedor.

Sub programa 2: Formación de proveedores institucionales

Objetivo: Entrenamiento y calificación de profesionales para la formación de emprendedores

Grupo meta: Responsables de programas de emprendimiento, profesionales e involucrados en emprendimiento juvenil.



## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

ABDALA, Ernesto

2005 *Nuevas soluciones para un viejo problema: Modelos de capacitación para el empleo de jóvenes*. Montevideo: Dpto. de Publicaciones de Cinterfor / OIT.

ALTERNATIVA

2005 *Capacitación en Tecnologías de la Información para el Empleo Juvenil “ENTRA 21”, Sistematización de experiencia*. Lima: Dpto. de Desarrollo Económico Local y del Empleo / Alternativa.

ANGELELLI, Pablo y Julia PRATS

2005 *Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y El Caribe. Sugerencias para la formulación de proyectos*. Washington DC: Departamento de Desarrollo Sostenible / BID.  
<<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=6846>  
22>

ARAMBURU, Carlos

2011 *La juventud peruana: cambios, necesidades y oportunidades* [diapositivas]. Lima: PUCP. Consulta 26 de abril de 2012.  
<<http://conjoven.oit.org.pe/wp-content/uploads/2011/04/La-juventud-peruana-cambios-necesidades-y-oportunidades.ppt>>

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

2010 “Sostenibilidad económico-financiera de los emprendimientos”. En MARQUEZ, Patricia y otros (editores). *Negocios inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Washington D.C.: Harvard University, BID. p. 224

CALDERON, Esperanza, Diana ECHEVARRIA y Jackelyn MARTEL

2011 *Programa de capacitación laboral Pro Joven: El rol de las entidades de capacitación laboral (ECAP) en el análisis y compromiso de la demanda laboral experiencia 2004 al 2010*.

Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social. Lima:  
PUCP. Escuela de posgrado.

CANZANELLI, Giancarlo

2008 *Desarrollo Económico Territorial y Desarrollo Humano. El enfoque de ILS LEDA.* Paper n° 09. Naciones Unidas.  
<[http://www.ilsleda.org/usr\\_files/papers/the\\_ils\\_leda\\_le\\_762615.pdf](http://www.ilsleda.org/usr_files/papers/the_ils_leda_le_762615.pdf)  
f>

CARRASCAL y Bardelli

2004 *Empleo Juvenil en el Perú. Situación actual y perspectivas.* Lima: Yes Perú.

CENTTY, Deymor

2011 *La inversión en recursos humanos y la competitividad de las micro y pequeñas empresas de la región Arequipa – 2011.* Arequipa: Fondo de Cultura de la Fundación Nuevo Mundo.

CHACALTANA, Juan

2004 *Proyecto regional “Integración de jóvenes al mercado laboral”, La inserción laboral de jóvenes en Perú: Una revisión de datos, estudios y experiencias de promoción.* Lima: CEPAL/GTZ.

2005 *Programas de Empleo en el Perú: Racionalidad e Impacto.* Lima. CIES. p. 21

CHACALTANA, Juan y Denis SULMONT

2003 “Políticas activas en el mercado laboral peruano: El potencial de la capacitación y los servicios de empleo”, en: García (ed.), *Políticas de Empleo en el Perú*, Tomo I, Lima, Perú, CIES.

CONTABILIDAD Y NEGOCIOS

s/a *Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, año 2, número 3.

CORAGGIO, José Luis

- 2006 Sobre la sostenibilidad de los emprendimientos mercantiles de la economía social y solidaria. *Cuadernos del CENDES*, volumen 23, número 61, pp. 39-67.  
<[http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0069/sostenibilidad\\_emprendimientos\\_mercantiles.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0069/sostenibilidad_emprendimientos_mercantiles.pdf)>

FEDERICO, Juan

- 2006 *Políticas de Desarrollo Emprendedor: Reflexiones teóricas, evidencias y propuestas para el caso de Argentina*. Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Mención en la Pequeña y Mediana Empresa. Universidad Nacional de General Sarmiento.

FUNDASOL – ACODEP y GTZ

- 1994 “Características Empresariales Personales” En GTZ. Manual del facilitador. Metodología CEFE. Montevideo: GTZ

GIURFA, Angelo

- 2007 *I Estudio de Desarrollo Emprendedor de la Población Joven en la Provincia de Tacna. Serie de documentos de trabajo*. Tacna: UPT. FACEM  
<[http://www.cladea.org/home/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&download=113:estudio-de-desarrollo-emprendedor-tacna&id=11:trabajos-de-investigacion&Itemid=318&lang=es](http://www.cladea.org/home/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=113:estudio-de-desarrollo-emprendedor-tacna&id=11:trabajos-de-investigacion&Itemid=318&lang=es)>

GOLDMARK, Lara.

- 1996 Servicios de Desarrollo Empresarial: Un Esquema de Análisis. Unidad de Microempresa, Departamento de Programas Sociales y Desarrollo Sostenible, BID. Washington, D.C. No. MIC-101.

GOMEZ, Christian y Hernando VARON

- 2008 *Inventario y situación de grupos, asociaciones y movimientos estudiantiles juveniles universitarios que fomentan el emprendimiento en Latinoamérica*. Bogotá.

GOMEZ, María

2007 Factores claves durante las etapas de supervivencia y crecimiento en los emprendimientos universitarios de la ciudad de Medellín y su área metropolitana originados en el periodo 2003 – 2007. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Escuela de Ciencias Estratégicas.

GONZALES, Luis

2007 Notas sobre Proyectos de Emprendimiento Juvenil en América Latina y Caribe. Proyecto PREJAL – OIT.

INSTITUTO NACIONAL DE LA JUVENTUD

1999 Emprendimiento juvenil. Instituto Nacional de la Juventud. Santiago.  
<[http://extranet.injuv.gob.cl/cedoc/Estudios%20PDF/Emprendimiento\\_juvenil\\_1999.pdf](http://extranet.injuv.gob.cl/cedoc/Estudios%20PDF/Emprendimiento_juvenil_1999.pdf)>

JARAMILLO, Miguel

2004 *Los emprendimientos juveniles en América Latina y el Caribe: ¿Una respuesta ante las dificultades del empleo?* Buenos Aires: Red Etis, 2004.

JARAMILLO, Miguel y Sandro PARODI

2003 *Jóvenes Emprendedores. Evaluación de programas de promoción.* Primera edición. Lima: Instituto Apoyo.  
<[http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/3028/4/BVCI0002932\\_1.pdf](http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/3028/4/BVCI0002932_1.pdf)>

LASTRA, Eduardo

2007 “Política de Estado para las MYPE”. En: Diario Mundo MYPE, 1 de noviembre de 2007. Año 2. Nº 30, p. 2  
<<http://www.mundomype.com/articulos/35-entorno-empresarial/76-politica-de-estado-para-las-mype.html>>

LINARES, Dino

- 2006 *Emprendedores y creadores de negocios en el Perú*. Lima, Colectivo Integral de Desarrollo.
- 2001a *Formación de jóvenes emprendedores y creadores de negocios*. Lima, Colectivo Integral de Desarrollo.
- 2001b *Haz Realidad tu Negocio. Cómo crear empresas y generar empleo con jóvenes emprendedores*. Lima: CID  
<[http://prejal.oit.org.pe/prejal/docs/bib/200709270017\\_4\\_2\\_0.pdf](http://prejal.oit.org.pe/prejal/docs/bib/200709270017_4_2_0.pdf)>

LLANOS, Jones

- 2008 *Análisis de la oferta y demanda de servicios de apoyo para la creación de empresas: Caso Montería*. Proyecto para optar al título de MBA. Barranquilla: Universidad del Norte, Facultad de Ciencias Administrativas. Consulta: 29 de setiembre de 2009  
<<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/10584/178/1/Tesis.pdf>>

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO

- 2009a “Las MYPE y el Proceso de Desarrollo del País”. Revista de Trabajo, publicado en febrero del 2009. N° 17, pp. 26 – 27
- 2009b Plan Sectorial de Acción para la Promoción del Empleo Juvenil 2009-II al 2012-I. Versión Final. Lima. Septiembre de 2009. Pág. 7
- 2008a Plan Nacional de Acción para la Promoción del Empleo Juvenil 2009 – 2011. Versión preliminar. Lima. Diciembre de 2008.
- 2008b *MTPE y OIT presentan plan nacional de empleo juvenil*. Lima: MTPE. Consulta: 15 de julio de 2008.  
<<http://www.mintra.gob.pe/mostrarNoticias.php?codNoticia=1217>>

OBANDO, Juan, Liliana ROJAS y Emilio ZEVALLOS

- 2008 *“Características de las microempresas y sus necesidades de formación en Centroamérica y República Dominicana”*. 1era. Ed. – San José: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana.

OCHOA, Raquel y Dino LINARES

2008 *“Emprendimientos Económicos: Fondo de iniciativas empresariales y programa crea tu negocio, PROPOLI”*. Lima.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS

2005 Informe sobre la juventud mundial. New York: Naciones Unidas.  
Última visita: 12 de julio de 2009  
<<http://www.un.org/esa/socdev/unyin/documents/wyr05book.pdf>>

PARODI, Sandro.

2003 *Jóvenes Emprendedores. Evaluación de programas de promoción*.  
Lima: Instituto Apoyo, enero, 2003.

PROPOLI

2008 DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL La experiencia de  
PROPOLI. Lima: Depósito Legal en la BNP.  
<<http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/1990/1/BVCI0001639.pdf>>

2006 Entrepreneurs 15 stories of hard work and success, Fund for  
Business Initiatives – PROPOLI, pp. 4 – 6

2000 Programas de capacitación para jóvenes desfavorecidos en  
América Latina: Experiencias de monitoreo y evaluación. Buenos  
Aires: IIEP/Unesco

ROCA REY, Iris y Belissa ROJAS

2002 Pobreza y Exclusión Social: Una aproximación al caso peruano.  
Lima.  
<[http://www.ifeanet.org/publicaciones/boletines/31\(3\)/699.pdf](http://www.ifeanet.org/publicaciones/boletines/31(3)/699.pdf)>



SELAME, Teresita

- 1999            Emprendimiento Juvenil. Investigación realizada para el Instituto Nacional de la Juventud. Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Santiago de Chile. 22 de diciembre de 2009  
<[http://prejal.oit.org.pe/prejal/docs/bib/200803130003\\_4\\_2\\_0.pdf](http://prejal.oit.org.pe/prejal/docs/bib/200803130003_4_2_0.pdf)>

SERIDA, Jaime, Keiko NAKAMATSU y Liliana UEHARA

- 2010            Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2008. Universidad ESAN/Cendoc. 180 p. Primera edición, Lima, mayo de 2010.
- 2009            Global Entrepreneurship Monitor Perú 2009. Esan. Centro de Desarrollo Emprendedor. Esan ediciones. Lima

SERPA, Juan

- 2004            *“Una opción para facilitar la inserción de jóvenes en el trabajo. Experiencia del INPET en San Juan de Lurigancho”*, Centro de Servicios Empresariales para Jóvenes (CENSEJOV), Lima, Perú.

SIFUENTES, Leyla

- 2011            Emprendimiento Juvenil en Lima Metropolitana: el Caso del CIDE de la PUCP en el 2011. Tesis presentada para obtener el título profesional de licenciado en Gestión Empresarial. Lima: PUCP, Facultad de Gestión y Alta Dirección. Consulta: 03 de agosto de 2012  
<<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1459>>

VARELA, Rodrigo,

- 2001            Innovación Empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas. Pearson Educación de Colombia, Segunda edición, Bogotá D.C.

VÁSQUEZ, Enrique

- 2008            Gerencia Estratégica de la Inversión Social. OIT. p. 203

VASQUEZ, Gonzales

- 2009 El debate sobre la sostenibilidad de los emprendimientos  
asociativos de trabajadores autogestionados. Buenos Aires.  
<[http://web.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/  
Sostenibilidad.EATA.revistaUNQ.pdf](http://web.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Sostenibilidad.EATA.revistaUNQ.pdf)>

YAMADA, Gustavo

- 2009a *“Determinantes del desempeño del trabajador independiente y la  
microempresa familiar en el Perú”*. Lima: Centro de Investigación  
de la Universidad del Pacífico.
- 2009b “Crece la microempresa”. El equilibrio perfecto. Lima, 24 de  
febrero. Consulta: 24 de febrero de 2009.  
<[http://elequilibrioperfecto.wordpress.com/2009/02/24/crece-la-  
microempresa/#more-348](http://elequilibrioperfecto.wordpress.com/2009/02/24/crece-la-microempresa/#more-348)>
- 2009c “Punto de Vista”. El Comercio. Lima, 24 de febrero. Consulta:  
24 de febrero de 2009.  
<[http://www.elcomercio.com.pe/impres/otas/crece-  
microempresa/20090224/250350](http://www.elcomercio.com.pe/impres/otas/crece-microempresa/20090224/250350)>

**ANEXOS**

**Anexo 1: Ficha técnica del proyecto**

Nombre del proyecto	<p>“Fomento de microempresas juveniles con potencial de desarrollo en los distritos de San Juan de Lurigancho y Ate.”</p> <p><b>PROYECTO JOVENES PILAS</b></p>
Ejecutor	<i>Instituto de Promoción del Desarrollo Solidario. (INPET).</i>
Localización	Distrito de San Juan de Lurigancho y Ate Vitarte.
Duración proyecto.	Veinticuatro meses (Julio 2007 a Junio 2009)
Descripción resumida del proyecto	<p>El proyecto se propone:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mejorar las competencias y actitudes de 750 jóvenes (de 3000 convocados, evaluados y seleccionados) que decidan poner en marcha microempresas, de preferencia de forma asociativa, a fin de servir de referentes en un contexto individualista y competir apoyándose mutuamente.</li> <li>❖ Promover e impulsar condiciones y mecanismos para que las iniciativas económicas de jóvenes accedan a capacitación, asesoría y tutoría, esta última de empresarios con experiencia, de calidad en forma sostenida, y a créditos en monto y condiciones adecuados a sus Planes de negocio.</li> </ul> <p>Finalmente, el proyecto se propone realizar esta labor en alianza con Centros de Educación Técnica públicos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, empresarios de la localidad, y otros actores locales que deseen contribuir a crear “un ambiente favorable para el emprendimiento juvenil”.</p>
Finalidad del proyecto.	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de jóvenes de hogares pobres de los distritos de San Juan de Lurigancho y Ate del Cono Este de Lima
Propósito del proyecto	<p>Lograr que jóvenes de hogares pobres incrementen sus ingresos, creando o madurando microempresas con potencial de desarrollo, de preferencia en forma asociativa.</p> <p>Indicadores (metas):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingreso de jóvenes es mayor al promedio semestral antes de participar en el proyecto.</li> <li>2. Ingreso mensual de jóvenes supera S/ 700.00, luego de 12 meses de funcionamiento del negocio.</li> <li>3. 288 puestos de trabajo generados</li> <li>4. Por lo menos 50% de líderes y participantes en microempresas son mujeres</li> </ol>

<p>Resultados esperados.</p>	<p>Resultado 1:</p> <p>Jóvenes mejoran sus competencias y habilidades para elaborar Planes de negocio, de preferencia en forma asociativa, durante los dos años del proyecto.</p> <p>Indicador (metas):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. 750 jóvenes capacitados en identificar ideas de negocios y elaborar Planes de negocio</li> <li>1.2. 240 jóvenes presentan sus planes de negocios en forma individual</li> <li>1.3. 240 jóvenes presentan Planes de negocios en forma asociativa.</li> <li>1.4 50% de Planes de negocios son liderados por mujeres.</li> </ol> <p>Resultado 2:</p> <p>Jóvenes han puesto en marcha microempresas o han madurado aquellas con menos de un año de funcionamiento, con asesoría y apoyo de un Centro de Servicios instalado en San Juan, durante los dos años de duración del proyecto</p> <p>Indicador (metas):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 . 240 jóvenes han puesto en marcha sus microempresas o han madurado las existentes, en forma individual o asociativa.</li> <li>2.2 . 144 microempresas (24 asociativas con 120 asociados) logran incrementar sus ventas en forma sostenida a partir del sexto mes de funcionamiento.</li> <li>2.3 . 144 microempresas juveniles en funcionamiento con Planes de marketing vigentes.</li> </ol> <p>Resultado 3:</p> <p>Jóvenes reciben créditos formales de Entidades locales de Micro finanzas, con respaldo de Fondo de Garantía, para crear o madurar microempresas, durante los dos años de duración del proyecto.</p> <p>Indicador (metas):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. CAC (1) aprueban línea de crédito para jóvenes con respaldo de Fondo de Garantía.</li> <li>3.2. 57 jóvenes obtienen crédito en forma individual para crear o consolidar sus negocios</li> <li>3.3. 58 jóvenes organizados en 12 microempresas asociativas, obtienen créditos para crear o consolidar sus negocios</li> <li>3.4. S/ 321,300.00 otorgados en créditos por las CAC locales</li> <li>3.5. 50% de las microempresas con crédito son liderados por mujeres</li> </ol>
------------------------------	---

	<p>Resultado 4:</p> <p>Red local integrada por empresas, Instituciones y personas, apoyan en la visibilización del emprendimiento juvenil en los espacios de concertación de la economía local.</p> <p>Indicador (metas):</p> <p>4.1. S/. 18,900.00 son aportados por Patrocinadores locales al Fondo de Garantía de la Juventud.</p> <p>4.2. 12 empresarios asumen Padrinazgo de microempresas juveniles</p> <p>4.3. 9 entidades y 30 empresarios participan activamente en la RED “Creando empresas juveniles”</p>
--	--

(1) CAC: Cooperativas de Ahorro y Crédito.

## Anexo 2: Instrumentos utilizados para el recojo de información:

### i. Cuestionario para participantes de las capacitaciones del *Programa de Empleo Juvenil* de INPET en SJL (2007 – 2009)

Buen día, agradezco por acceder al cuestionario. Me llamo David Zorrilla y soy estudiante de la maestría en Gerencia Social de la PUCP. Vengo realizando mi proyecto de tesis, cuyo objetivo es investigar sobre los factores del *Programa de Empleo Juvenil* de INPET que contribuyeron a la sostenibilidad de los micro emprendimientos juveniles en el distrito de San Juan de Lurigancho. La información del cuestionario será procesada y figurará de manera anónima en la tesis. Le agradezco mucho su tiempo y apoyo. A continuación deberá responder las preguntas generales, para luego pasar a tratar el tema de mi tesis. ¡Muchas Gracias!

1. Nombre: .....
2. Dirección del negocio: .....
3. Sexo  
a. M ( )                      b. F ( )
4. Edad  
a. 18 a 21 años ( )    b. 22 a 25 años ( )    c. 26 a 29 años ( )    d. 30 años a mas ( )
5. Lugar de nacimiento  
\_\_\_\_\_
6. Estado civil  
a. soltero ( )              b. conviviente ( )              c. casado ( )              d. viudo ( )              e. divorciado ( )
7. Grado de instrucción  
a. sin instrucción ( )    b. primaria ( )    c. secundaria ( )              d. técnico ( )    e. superior ( )
8. ¿Cuántos hijos tienes?  
a. Ninguno ( )              b. 1 ( )              c. 2 ( )              d. 3 ( )              e. más de 3 ( )

9. ¿Qué edad tienen tus hijos?  
 a. 0 a 3 años ( )      b. 4 a 6 años ( )      c. 7 a 10 años ( )      d. más de 10 años
10. ¿Cuántas personas aportan en tu hogar?  
 a. Ninguna ( )      b. 1 ( )      c. 2 ( )      d. 3 ( )      e. más de 3 ( )
11. ¿Cuántas personas dependen de ti?  
 a. Ninguna ( )      b. 1 ( )      c. 2 ( )      d. 3 ( )      e. más de 3 ( )
12. ¿Cuál es tu ingreso mensual promedio en soles?  
 a. Menos de 1000 ( )      b. de 1001 a 2000 ( )      c. de 2001 a 3000 ( )      d. más de 3000 ( )
13. ¿Cuál es el sector y el giro de tu negocio?  
 a. Producción ( ): \_\_\_\_\_  
 b. Servicio ( ): \_\_\_\_\_  
 c. Comercio ( ): \_\_\_\_\_
14. ¿Cuánto tiempo de experiencia habías tenido en el mismo giro, antes de las capacitaciones?  
 a. Menos de 1 año ( )      b. de 1 a 2 años ( )      c. de 3 a 4 años ( )      d. Más 4 años ( )
15. ¿Cuánto tiempo de experiencia habías tenido en otros giros, antes de las capacitaciones?  
 a. Menos de 1 año ( )      b. de 1 a 2 años ( )      c. de 3 a 4 años ( )      d. Mas 4 años ( )
16. ¿Te prestaste dinero para iniciar tu negocio?  
 a. si ( )      b. no ( )
- (Si la respuesta es no, pasar a la pregunta 18.)**
17. ¿Cuánto dinero te prestaste?  
 a. Menos de 1000 ( )      b. de 1000 a 1999 ( )      c. S/. 2000 a 2999 ( )      d. de 3000 a mas ( )
18. ¿Cuál es el sector y giro de algún otro negocio que has tenido?  
 a. Producción ( ): \_\_\_\_\_  
 b. Servicio ( ): \_\_\_\_\_  
 c. Comercio ( ): \_\_\_\_\_
19. ¿Qué contactos tienes como redes de apoyo?  
 a. familia ( )      b. amigos ( )      c. técnicos ( )      d. profesionales ( )      e. instituciones ( )
20. ¿Qué tanto es el apoyo que te brinda tu familia?  
 a. total ( )      b. alto ( )      c. regular ( )      d. bajo ( )      e. nulo ( )
21. ¿Con que organizaciones has relacionado tu negocio?  
 a. con ONG ( )      b. con Instituciones Públicas ( )      c. con Empresas Privadas ( )

22. ¿Para qué te has relacionado?  
 a. para formalización ( )      b. para capacitación ( )      c. para ventas ( )  
 d. para información de mercado ( )      e. otro ( ) \_\_\_\_\_
23. ¿Que herramientas de control utilizas mayormente?  
 a. registro de ingresos ( )      b. registro de egresos ( )      c. lista de clientes ( )  
 d. lista de proveedores ( )      e. otro(s) ( ) \_\_\_\_\_
24. ¿Qué tipo de mejora realizaste en tu negocio?  
 a. en Infraestructura ( )      b. en Maquinaria y/o Equipos ( )      c. en Capital de Trabajo ( )  
 d. en otra ( ) \_\_\_\_\_
25. ¿Cómo ha mejorado tu negocio?  
 a. mejores ventas ( )      b. mayores ingresos ( )      c. menores costos ( )  
 d. mejores márgenes de ganancia ( )      e. otra mejora ( ) \_\_\_\_\_
26. ¿Cuál de los siguientes documentos tiene tu negocio?  
 a. RUC ( )      b. Licencia de funcionamiento ( )      c. Personería jurídica ( )
27. ¿Consideras que has logrado consolidar tu negocio?  
 a. Si ( )      b. No ( )
28. ¿Qué monto promedio en soles has invertido en tu negocio el último año?  
 a. Menos de S/. 1000 ( )      b. de S/. 1000 a S/. 1999 ( )      c. de S/. 2000 a S/. 2999 ( )  
 d. de S/. 3000 a mas ( )
29. ¿Has asistido continuamente a las capacitaciones?  
 a. si ( )      b. no ( )
30. ¿Cuánto tiempo has permanecido en las capacitaciones?  
 a. menos 6 meses ( )      b. 6 a 12 meses ( )      c. 13 a 18 meses ( )      d. 19 a 24 meses ( )
31. ¿A qué hora llegabas a las capacitaciones?  
 a. antes de la hora ( )      b. A la hora ( )      c. después de media hora ( )      d. después de 1 hora ( )
32. ¿Qué nivel de autocritica tuviste en las capacitaciones?  
 a. alta ( )      b. media ( )      c. baja ( )      d. nula ( )
33. ¿Cómo calificarías a las capacitaciones?  
 a. excelente ( )      b. buena ( )      c. aceptable ( )      d. deficiente ( )      e. pésima ( )
34. ¿Qué recuerdas más de la forma en que se te capacitó?  
 a. los ejercicios ( )      b. los contenidos ( )      c. las dinámicas ( )      d. los materiales ( )  
 e. los capacitadores ( )      f. otro ( ) \_\_\_\_\_
35. ¿Qué recomendaciones sugieres para mejorar las capacitaciones?  
 a. ambiente de capacitación ( )      b. horario de capacitación ( )      c. frecuencia de capacitación ( )  
 d. contenidos de capacitación ( )      e. otra ( ) \_\_\_\_\_
36. ¿Consideras que has adquirido nuevos conocimientos gracias al PEJ?

- a. Si ( )                      b. No ( )
37. ¿Qué conocimientos nuevos consideras que has adquirido gracias al PEJ?  
a. en administración ( )    b. en ventas ( )    c. en costos ( )    d. otro ( ) \_\_\_\_\_
38. ¿En qué ámbito de tu vida has aplicado los nuevos conocimientos adquiridos?  
a. En lo personal ( )    b. el hogar ( )    c. el negocio ( )    d. otro ( ) \_\_\_\_\_
39. ¿Qué aspectos del programa resaltas más?  
a. la forma de capacitar ( )    b. los contenidos ( )    c. los capacitadores ( )    d. otro ( ) \_\_\_\_\_
40. ¿Hay algún otro aspecto que no se te pregunto y que te parezca importante mencionarlo y que consideras que ha aportado a mejorar tu negocio?

---



---



---

**ii. Guía de entrevista para participantes de las capacitaciones del Programa de Empleo Juvenil de INPET en SJL (2007 – 2009)**

Buen día, soy estudiante de la maestría de la PUCP y vengo realizando un trabajo de investigación sobre los factores del *Programa de Empleo Juvenil* (PEJ) de INPET que contribuyeron a la sostenibilidad de los micro emprendimientos juveniles en el distrito de San Juan de Lurigancho, es importante recoger su opinión como participante de las capacitaciones. Agradezco su tiempo y apoyo, los datos que brinde ayudaran a formular una propuesta de acción para el fortalecimiento de las herramientas del programa. ¡Muchas Gracias!

1. ¿Qué tiempo estuviste en las capacitaciones del PEJ?  
\_\_\_\_\_
2. ¿El *Programa de Empleo Juvenil* contribuyo a tu aprendizaje?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Los temas tratados en las capacitaciones contribuyeron a tu mejora?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Cómo han contribuido los temas tratados a tu bienestar personal?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cómo han contribuido los temas tratados a tu calidad de vida familiar?  
\_\_\_\_\_
6. ¿Cómo han contribuido los temas tratados a mejorar tu negocio?  
\_\_\_\_\_
7. ¿Qué necesidades de tus clientes atiendes?  
\_\_\_\_\_



8. ¿Cómo has identificado dichas necesidades?  
\_\_\_\_\_
  9. ¿Cuáles son las fortalezas de tus competidores?  
\_\_\_\_\_
  10. ¿Cuáles son las debilidades de tus competidores?  
\_\_\_\_\_
  11. ¿Cómo te diferencias de tus competidores?  
\_\_\_\_\_
  12. ¿Qué características tienen tus clientes?  
\_\_\_\_\_
  13. ¿Qué variedades de productos / servicios ofreces?  
\_\_\_\_\_
  14. ¿Qué acciones has realizado para aumentar tu clientela?  
\_\_\_\_\_
  15. ¿Los consumidores prefieren comprar en tu negocio o en la competencia? ¿Por qué?  
\_\_\_\_\_
  16. ¿Qué cambios has realizado a tus productos / servicios para diferenciarte de sus competidores?  
\_\_\_\_\_
  17. ¿Cómo controlas la calidad de tus productos / servicios?  
\_\_\_\_\_
  18. ¿Qué ideas aportaste en las capacitaciones?  
\_\_\_\_\_
  19. ¿Qué actividades creativas realizaste en las capacitaciones?  
\_\_\_\_\_
  20. ¿Qué valores que promovió el *Programa de Empleo Juvenil* aplicas?  
\_\_\_\_\_
  21. ¿Cuáles son tus metas en la vida (ideales personales)?  
\_\_\_\_\_
  22. ¿Cuáles son las metas en tu negocio?  
\_\_\_\_\_
  23. ¿Cuentas con un plan de actividades?  
\_\_\_\_\_
- (SOLO SI RESPONDIO SI, ir a las preguntas: 31, 32 y 33., sino pasar a la pregunta... 34)**
24. ¿Qué herramientas utilizas para planificar?  
\_\_\_\_\_

25. ¿A qué plazo planificas tus actividades?  
a. semanal ( )      b. mensual ( )      d. anual ( )      e. otro ( ) \_\_\_\_\_
26. ¿Ejecutas tus actividades planificadas?  
a. Siempre ( )      b. generalmente ( )      d. a veces ( )      e. nunca ( )
27. ¿Cuál es tu horario de atención?  
\_\_\_\_\_
28. ¿Cumples con el horario de atención en tu negocio? ¿Por qué?  
\_\_\_\_\_
29. ¿Utilizas algún tipo de registro? ¿Cuál(es)?  
\_\_\_\_\_
30. ¿Qué expectativa tienes ahora para tu negocio?  
a. Mejorará mucho ( )      b. mejorará parcialmente ( )      c. mejorará poco ( )      d. no mejorara ( )
31. ¿Qué deberías hacer o que te faltaría para lograr el éxito en tu negocio?  
\_\_\_\_\_
32. ¿Qué opinas de la forma como te capacitaron en el Programa de Empleo Juvenil?  
\_\_\_\_\_
33. ¿Qué recuerdas más de las capacitaciones?  
\_\_\_\_\_
34. ¿El *Programa de Empleo Juvenil* te ha ayudado a lograr tus objetivos?  
\_\_\_\_\_
35. ¿Cómo crees que los temas tratados te ayudaron a alcanzar tus objetivos?  
\_\_\_\_\_
36. ¿Qué opinas de los ejercicios lúdicos que se utilizaron para enseñarte los temas?  
\_\_\_\_\_
37. ¿Lograste involucrarte en los ejercicios lúdicos?  
\_\_\_\_\_
38. ¿Qué recomendarías para futuras capacitaciones?  
\_\_\_\_\_
39. ¿El *Programa de Empleo Juvenil* te permitió desarrollar nuevas habilidades? ¿Cuáles?  
\_\_\_\_\_
40. ¿Los temas tratados te permitieron desarrollar herramientas de control? ¿Cuáles?  
\_\_\_\_\_

Anexo 3: Tabla Columna Vertebral Invertida Completa

Técnica	Instrumento	A qué fuente se va a aplicar	A qué unidad corresponde	Qué indicadores permite recoger	A qué sub-dimensión responde	A que dimensión responde	A qué aspecto corresponde
Entrevista estructurada	Cuestionario	Jóvenes emprendedores	Jóvenes emprendedores	1.1.1.1. Sexo	1.1.1. Perfil personal		
				1.1.1.2. Edad			
				1.1.1.3. Lugar de nacimiento			
				1.1.1.4. Estado civil			
				1.1.1.5. Número de hijos			
				1.1.1.6. Rango de edades de sus hijos			
				1.1.1.7. Grado de instrucción			
				1.1.1.8. Numero de aportantes en su hogar			
				1.1.1.9. Número de personas que dependen de Ud.			
Entrevista estructurada	Cuestionario	Jóvenes emprendedores	Jóvenes emprendedores	1.1.2.1. Nivel de ingreso mensual promedio en soles	1.1.2. Perfil en relación al negocio	1.1. Perfil de los jóvenes emprendedores del PEJ	1. El perfil de los jóvenes que el PEJ ha apoyado determina la sostenibilidad de los micro emprendimientos  ¿Qué caracteriza a los jóvenes emprendedores que el PEJ ha apoyado?
				1.1.2.2. Giro del negocio			
				1.1.2.3. Años de experiencia en el mismo giro			
				1.1.2.4. Años de experiencia en otros giros			
				1.1.2.5. Nivel de endeudamiento en soles			
				1.1.2.6. Tipo de emprendimientos desarrollados en los últimos 4 años			
				1.1.2.7. Tipo de contactos como redes de apoyo			
				1.1.2.8. Tipo de herramientas de control que utiliza			
				1.1.2.9. Nivel de apoyo de los familiares			
Revisión documental	Ficha de registro	Coordinador del PEJ	PEJ	2.1.1.1. Objetivos del PEJ	2.1.1. Oferta del PEJ	2.1. CEP promovidas por el PEJ	
				2.1.1.2. Perfil del emprendedor del PEJ			
				2.1.1.3. Estrategias del PEJ			
Entrevista estructurada	Cuestionario	Jóvenes emprendedores	Jóvenes emprendedores	2.2.1.1. Asistencia continua a las capacitaciones del PEJ	2.2.1. Actitudes de los jóvenes emprendedores	2.2. CEP adquiridas por los jóvenes	2. Las CEP adquiridas por los jóvenes mejoran su desempeño en los micro emprendimientos.  ¿Las competencias adquiridas por los jóvenes a través del PEJ se relacionan con las CEP?
				2.2.1.2. Tiempo de permanencia en las capacitaciones PEJ			
				2.2.1.3. Hora de llegada a las capacitaciones			
				2.2.1.4. Nivel de autocrítica de los jóvenes en las capacitaciones			
Entrevista semi estructurada	Guía de entrevista	Jóvenes emprendedores	Jóvenes emprendedores	2.2.1.5. Ideas aportadas por los jóvenes en las capacitaciones	2.2.1.7. Valores personales que promovió el PEJ		
				2.2.1.6. Actividades creativas de los jóvenes en las capacitaciones			
				2.2.1.8. Tipo de metas personales en relación al negocio			

Entrevista semi estructurada	Guía de entrevista	Jóvenes emprendedores	Jóvenes emprendedores	2.2.2.1. Grado de planificación del negocio	2.2.2. Habilidades de los jóvenes emprendedores		
				2.2.2.2. Tipo de instrumentos de planificación en su negocio			
				2.2.2.3. Plazo de la planificación de sus actividades			
				2.2.2.4. Aplicación de actividades planificadas			
				2.2.2.5. Nivel de compromiso en sus actividades			
				2.2.2.6. Uso de registros en su negocio			
				2.2.2.7. Expectativas sobre las posibilidades de éxito en su negocio			
Entrevista semi estructurada	Guía de entrevista	Jóvenes emprendedores	Jóvenes emprendedores	2.2.3.1. Nuevas habilidades desarrolladas gracias a las CEP	2.2.3. Aplicación de las CEP		
				2.2.3.6. Herramientas de control desarrolladas gracias a las CEP			
Entrevista semi estructurada	Guía de entrevista	Jóvenes emprendedores	Jóvenes emprendedores	3.1.1.1. Conocimiento del mercado	3.1.1. Necesidades atendidas por los micro emprendimientos	3.1. Necesidades del mercado	
				3.1.1.2. Necesidades que cubre su negocio			
Entrevista semi estructurada	Guía de entrevista	Jóvenes emprendedores	Jóvenes emprendedores	3.1.2.1. Cualidades de sus competidores	3.1.2. Conocimiento de la competencia	3.1.2. Conocimiento de la competencia	
				3.1.2.2. Debilidades de sus competidores			
				3.1.2.3. Estrategia de diferenciación en relación a la competencia			
Entrevista semi estructurada	Guía de entrevista	Jóvenes emprendedores	Jóvenes emprendedores	3.2.1.1. Tipo de acciones para incrementar su cartera	3.2.1. Respuesta de los micro emprendimientos a las necesidades del mercado	3.2. Correspondencia entre los micro-emprendimientos y las necesidades del mercado	3. Los micro-emprendimientos juveniles se orientan a satisfacer las necesidades del mercado. ¿Existe una correspondencia entre los micro-emprendimientos juveniles y las necesidades del mercado?
				3.2.1.2. Tipo de clientes que puede atender			
				3.2.1.3. Tipo de estrategias de diversificación que han desarrollado			
				3.2.1.4. Nivel de preferencia de los clientes en relación a productos/servicios que ofrece			
				3.2.1.5. Modificaciones en el producto/servicio			
				3.2.1.6. Aplicaciones de control de calidad al producto			
Entrevista estructurada	Cuestionario	Jóvenes emprendedores	Jóvenes emprendedores	3.2.2.1. Tipo de instituciones con las que se relaciona su negocio	3.2.2. Consolidación de los micro emprendimientos		
				3.2.2.2. Mejoras que realizo a su negocio			
				3.2.2.3. Formalización de su negocio (RUC, licencia, p. jurídica)			
				3.2.2.4. Monto de inversión promedio en soles en el negocio el último año			
Entrevista semi estructurada	Guía de entrevista	Jóvenes emprendedores	Jóvenes emprendedores	4.1.1.1. Adecuación entre la metodología y los jóvenes emprendedores	4.1.1. Adecuación entre la metodología y los jóvenes emprendedores	4.1. Percepción de los jóvenes sobre la utilidad de la metodología utilizada para su formación	4. La percepción de los jóvenes sobre la metodología "aprender haciendo" es que facilita su aprendizaje
				4.1.1.2. Nivel de logro de los objetivos propuestos			
				4.1.1.3. Nivel de intensidad en la etapa vivencial de las capacitaciones			

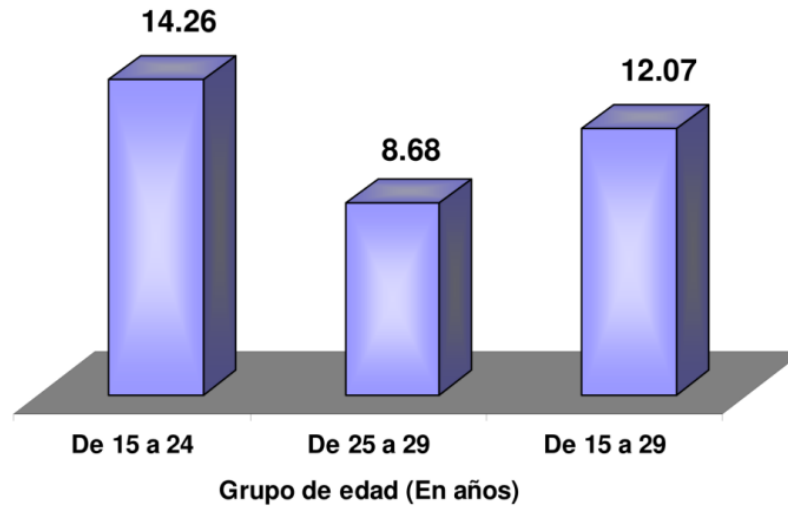
Entrevista estructurada	Cuestionario	Jóvenes emprendedores	Jóvenes emprendedores	4.1.2.1. Aspectos de la metodología participativa que le resultaron útiles 4.1.2.2. Aspectos que recomiendan para mejorar la metodología del PEJ	4.1.2. Utilidad de la metodología	¿Qué percepción tienen los jóvenes sobre la metodología participativa de "aprender haciendo"?
Entrevista estructurada	Cuestionario	Jóvenes emprendedores	Jóvenes emprendedores	4.2.1.1. Adquisición de conocimientos nuevos gracias al PEJ 4.2.1.2. Conocimientos nuevos adquiridos gracias al PEJ 4.2.1.3. Ambito de aplicación de los conocimientos nuevos adquiridos 4.2.1.4. Aspectos más resaltantes del PEJ	4.2.1. Opiniones sobre el PEJ	
Entrevista semi estructurada	Guía de entrevista	Jóvenes emprendedores	Jóvenes emprendedores	4.2.2.1. Valoración del PEJ 4.2.2.2. Valoración de las CEP 4.2.2.3. Bienestar personal 4.2.2.4. Mejora en su calidad de vida familiar 4.2.2.5. Valor agregado para el negocio	4.2.2. Contribuciones del PEJ	

**Anexo 4: Directorio de participantes del Programa de Empleo Juvenil de INPET seleccionados a ser contactados para cuestionario y entrevista**

Participantes del Proyecto "Jóvenes Pilas"				
Nº	NOMBRE	EDAD	TELEFONO	NEGOCIO
1	Condori Janampa Yovana	24	3927485/994422149	Confeción
2	Urbay Flores Marco	32	988333815	Estampado
3	Boza Contreras, Santos Américo	27	94861517 / 3890346	Internet inalámbrico
4	Valle Garma, Sergio Luis	26	7996217	Calzado
5	Dávalos de la Jorge	24	994838512	Internet
6	Pallín Altamirano	32		Calzado
7	Antialón Zapata, Alicia	28	4583561	Servicio de acabado
8	Ruíz Cóndor, Jenny	23	3761392/993424064	Confeción
9	Valqui Medina, Liliana	32	7959264	servicio de confección
10	Pietro Murillo, Erika	32	4583631	confección

11	Quispe Celis, Jenny	28	989840005/ 2861171	confección
12	Cueva Pardo, Andrés	28	3926199	confección de ropa
13	Chávez Tomas, Orlando	29	3926199	confección de ropa
14	Fachín Ihuaquai, Ana	32	3875642/998407981	confección de ropa
15	Rivera Morales, Marleny	33	3381012	confección de ropa
16	Valle Garma, Russell	21	4583631	servicio de calzado
17	Condori Janampa, Yovana	30	993379624	confección de ropa
18	Saavedra Herrera, Ricci Elena	27	991647359	confección de ropa
19	Villegas Gómez, Manuel	26	3881300/107-8967	servicio de estampado
20	Mariche Amasifén, Cleria	29	9902104181	estética
21	Rivadeneira Asanza, Jessica	33	4593454/999983869	restaurante
22	Nieto Rojas, Julio Cesar	33	7649328	carpintería
23	Zegarra Sánchez Concha, Sandra	33		estética
24	Castro Huarocc, Natividad	29	993215102	estética
25	Anco Huaranga, Beto	26	997657015	Carpintería
26	Anco León, Elhuardo	22	2861148/996674142	Carpintería
27	Jaramillo Valdivia, Alex	34	996201162	Carpintería
28	Vicuña Chuquimango, Jesús	26	994867952	Internet
29	Aquije Leguía, Isabel	28	995601667	estética
30	Villegas, María	32		fotografías
31	Aimara Choque, Félix	28		reciclaje
32	Andrade Castillo, Gerson	18	3890076	Espectáculos
33	Arévalo Guerra, Maiby	26	991114894	estética

**Anexo 5:** Tasa de desempleo por grupos de edad. Lima Metropolitana. 2007



**Fuente:** ENAHO. III Trimestre 2001. MTPE. ENIVE, 2003, 2005 y 2007.

**Elaboración:** Propia

**Anexo 6:** Tipología de emprendimientos económicos juveniles

	Emprendimiento con potencial de desarrollo	Emprendimiento sustentable	Emprendimiento de subsistencia
Existe división del trabajo, existe capacidad de gestión, y se recurre a técnicas de comercialización y marketing	emprendimiento de nivel consolidado	emprendimiento de nivel intermedio	emprendimiento de nivel básico 1
Existe capacidad de gestión y división del trabajo, pero no existen estrategias de comercialización y marketing	emprendimiento de nivel superior	emprendimiento de nivel intermedio	emprendimiento de nivel básico 1

Existe capacidad de gestión y se aplican técnicas de comercialización y marketing, pero no existe división del trabajo	emprendimiento de nivel superior	emprendimiento de nivel intermedio	emprendimiento de nivel básico 1
No existe capacidad de gestión, pero existe una cierta división del trabajo, y se recurre a técnicas de comercialización	--	emprendimiento de nivel intermedio	emprendimiento de nivel precario
Existe capacidad de gestión, pero no existe división del trabajo ni se aplican técnicas de comercialización y marketing	--	emprendimiento de nivel básico 2	emprendimiento de nivel precario
No existe división del trabajo ni capacidad de gestión, pero se aplican técnicas de comercialización y marketing	--	emprendimiento de nivel básico 2	emprendimiento de nivel de extrema precariedad
No existe capacidad de gestión ni existe división del trabajo ni se aplican técnicas de comercialización y marketing	--	--	emprendimiento de nivel de extrema precariedad

**Fuente:** Bases de licitación: 10ª licitación programa apoyo a la microempresa

**Elaboración:** Fosis (1999)



**Anexo 7:** Etapas de Supervivencia y crecimiento en el proceso empresarial

Etapa	Objetivo	Actividades
Etapa de supervivencia	Superar el punto de equilibrio y generar utilidades.	Identificar nuevos clientes, mejorar relaciones con clientes, proveedores y empleados, consolidar el negocio, asegurar la liquidez, liderar el recurso humano, cumplir obligaciones legales, controlar costos y fortalecer redes empresariales.
Etapa de crecimiento	Identificar e implementar formas de expansión de la empresa.	Identificar nuevos mercados, identificar nuevas tecnologías, conseguir nuevos recursos, elaborar plan de expansión, equilibrar recursos con el proceso de crecimiento, adecuar estructuras y procesos, capacitar el personal, mejorar los indicadores económicos y financieros y ampliar clientes y mercados.

**Fuente:** Varela (2001: 112)

**Elaboración:** Propia

**Anexo 8:** Políticas nacionales de empleo

Políticas	Políticas Especificas	Estrategias
2. Articular intersectorial y territorialmente las políticas económicas y sociales para la generación de empleo	2.2. Institucionalizar espacios de dialogo social, negociación y concertación con los actores vinculados con la promoción de empleo, formación profesional y las MYPE	2.2.1. Proponer alianzas estratégicas, pactos sociales y acuerdos entre entidades públicas y probadas para la promoción del empleo, formación profesional y MYPE
		2.2.3. promover la inclusión de la temática del empleo, formación profesional y MYPE en las agendas de los gremios empresariales, organizaciones laborales y sociales

3. Implementar y fortalecer políticas activas de empleo	3.1 Promover el emprendimiento, formalización, asociatividad y competitividad de las MYPE	3.1.1. Fomentar la competitividad de la MYPE, promoviendo su articulación comercial, innovación y acceso al mercado crediticio y de servicios empresariales
		3.1.2. Promover la asociatividad para facilitar el acceso de las MYPE a los mercados, estimulando el desarrollo de clúster y cadenas productivas
		3.1.3. Impulsar proyectos de asistencia técnica a los emprendedores, promoviendo el desarrollo de las MYPE articuladas a dinámicas productivas regionales

**Fuente:** Revista de trabajo: Las MYPE y el Proceso de Desarrollo del País (2009)

**Elaboración:** Propia

**Anexo 9:** Programas y experiencias de capacitación juvenil para el autoempleo (privados)

Institución	Programa
CEDAL	Proyecto formación empresarial y generación de empleo para mujeres jóvenes del distrito de San Juan de Lurigancho. Módulo de gestión empresarial de micro y pequeña empresa.
Colectivo Integral Desarrollo (CID)	Programa de apoyo a jóvenes creadores de negocios

Instituto de Promoción del Desarrollo Solidario (INPET)	Programa de Empleo Juvenil (emprendimientos, asesoría e información en búsqueda de empleo)
PROBIDE - USIL	Programa crear para crear
CARE	Proyecto de formación empresarial de la juventud
CIPCA-Piura	Programa de promoción empresarial para jóvenes
Instituto de Fomento de una Educación de Calidad (EDUCA)	CENTROJOVEM
Instituto Peruano de Acción Empresarial (IPAE – Sede Lima Norte)	Programa de asesoría a emprendedores (PAE)

Fuente: CEDEP (2004)

Elaboración: Propia

**Anexo 10:** Programas y experiencias de capacitación juvenil para el autoempleo (públicos)

Institución	Programa
MIMDES (COOPOP Abancay)	Programa para la generación del empleo propio
MTPE	Jóvenes emprendedores (Perú emprendedor)
PRODUCE	Programa Mi empresa – Componente NIE (Nuevas iniciativas empresariales)

Fuente: CEDEP (2004)

Elaboración: Propia

**Anexo 11:** Principales iniciativas de capacitación para el empleo existentes en el Perú

PROGRAMA	CARACTERISTICAS
<p>PROFECE (Programa femenino de consolidación del empleo)</p>	<p>Constituye una especie de bolsa de trabajo grupal que articula la oferta laboral de grupos de mujeres con la demanda laboral de las empresas. Beneficia a grupos de 5 ó más personas principalmente entre 26 y 49 años de edad, que comparten una habilidad determinada. La mayoría de sus integrantes deben ser mujeres. Este programa establece una relación contractual de grupos organizados de oferta laboral (GOOL) con empresas privadas – grupos de mujeres que producen algo o que brindan un servicio determinado. Estos grupos pueden ser presentados ante el PROFECE por ONG, CEO, parroquias, municipalidades, oficinas de asuntos sociales o promoción empresarial, centros de salud, presidentes de asociaciones de padres de familia de los colegios (APAFA), directores de colegios, PRONAA, FONCODES, entre otras entidades.</p>
<p>CAPLAB</p>	<p>Es un programa de COSUDE que tiene como contrapartes nacionales al ministerio de trabajo y promoción del empleo y al ministerio de educación. Consiste en fortalecer la curricular y la calidad de infraestructura de un conjunto determinado de CEO, proporcionándoles ayuda profesional, equipamiento y formación de docentes. La novedad es que cada CEO cuenta con una oficina de colocación (denominada centro CIL) conectada a la Red CIL pro empleo del ministerio de trabajo. De esta manera, las decisiones de capacitación de los jóvenes cuentan con información sobre las oportunidades de empleo en la comunidad y en el mercado de laboral. Luego, sobre la base de un sistema de asesoría eligen los cursos que prefieren y finalmente, son ayudados por las mismas bolsas a conseguir empleo.</p>
<p>PASE</p>	<p>Este programa de capacitación de jóvenes, llevado a cabo por el ministerio de educación y la IE Fe y Alegría, con auspicio del banco interamericano de desarrollo y el ministerio de educación, propone una nueva currículo de capacitación técnica que responda a las necesidades de las empresas locales.</p>

FORTE PE	Este programa implementado en el ministerio de educación y es auspiciado por la cooperación española, tiene por finalidad la actualización de docentes de entidades de formación post secundaria y de capacitación.
FONDOEMPLEO	Este es un mecanismo de segundo piso que promueve iniciativas de capacitación a través de concursos públicos. Los programas más importantes generados con este fondo han sido los bonos para la capacitación laboral y empresarial en las PYME.
BONOPYME	Que intenta mejorar competencias y brindar una capacitación técnica con el fin de mejorar la capacidad de competir que tienen las PYME en el mercado, promover la inserción de jóvenes en las PYME a través de las pasantías y mejorar la capacidad competitiva de las propias PYME.
SUREMPLEO (de CARITAS)	Cuyo propósito es que la población de bajos ingresos del corredor económico del sur andino se capacite para mejorar su inserción laboral.
Jóvenes emprendedores (del CID)	Que busca elevar la tasa de permanencia en el mercado y la capacidad de crear puestos de trabajo de microempresas creadas por jóvenes.
Programa de capacitación de CARE PERU	Que busca desarrollar habilidades empresariales en la juventud pobre que les permita crear y administrar sus propios negocios, a través de metodología adecuada a la realidad socio-económico y cultural.
Proyecto Circuito Turístico Nor Oriental	Que pretende formar trabajadores turísticos sobre la base de un sistema de competencias laborales estandarizadas previamente en función al estudio del CENFOTUR, que ganó el premio de calidad en formación de recursos humanos.

**Fuente:** Chacaltana y Sulmont (2003)

**Elaboración:** Propia