

Promoción de la INICIATIVA EMPRESARIAL Y EL EMPLEO INDEPENDIENTE DE LOS JÓVENES en América Latina y el Caribe: experiencias innovadoras



JUVENTUD
y EMPRESA

PROMOCIÓN DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL Y EL EMPLEO INDEPENDIENTE DE LOS JÓVENES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: experiencias innovadoras



Organización
Internacional
del Trabajo

Oficina Regional para América Latina y el Caribe

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2015

Primera edición 2015

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

OIT

Promoción de la iniciativa empresarial y el empleo independiente de los jóvenes en América Latina y El Caribe: experiencias innovadoras. Lima: OIT/ Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2015. 100 p.

Desempleo de jóvenes, mercado de trabajo, crecimiento económico, economía informal, empleo de jóvenes, trabajador independiente, trabajo decente, América Latina, Caribe.

13.01.4

ISBN: 978-92-2-330482-9 (web pdf)

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, u ordenándose a: ilo@turpin-distribution.com. Para más información, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns o escribanos a: ilopubs@ilo.org.

Impreso en Lima

ADVERTENCIA

El uso del lenguaje que no discrimine, ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

ÍNDICE

GRÁFICOS Y TABLAS	6
ABREVIATURAS UTILIZADAS	10
AGRADECIMIENTOS	11
INTRODUCCIÓN	12
1 Metodología	14
2 Caracterización del mercado laboral juvenil en ALC	16
3 Caracterización del joven emprendedor latinoamericano	24
4 Caracterización de las iniciativas empresariales juveniles en ALC	27
5 Entorno económico y disponibilidad de talento empresarial en ALC	34
6 Experiencias innovadoras en la promoción de la iniciativa empresarial juvenil	39
7 Promoción de nuevos liderazgos en organizaciones empresariales	64
8 Desafíos y orientaciones para la promoción exitosa de iniciativas empresariales de emprendimientos juveniles en América Latina y el Caribe	69
CONCLUSIONES	83
ANEXO 1. INICIATIVAS DE PROMOCIÓN DEL EMPRENDEDORISMO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	87
ANEXO 2. LAS PRINCIPALES EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA	92
ANEXO 3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUENTES DE DATOS UTILIZADAS	94
BIBLIOGRAFÍA	97

GRÁFICOS Y TABLAS

GRÁFICOS

GRÁFICO 1. PARTICIPACIÓN LABORAL JUVENIL POR PAÍS ALC. ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE	16
GRÁFICO 2. PARTICIPACIÓN LABORAL POR PAÍS. POBLACIÓN TOTAL Y JOVEN. ALC. ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE	17
GRÁFICO 3. PARTICIPACIÓN LABORAL JUVENIL POR PAÍS Y GÉNERO. ALC. ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE	18
GRÁFICO 4. TASA DE DESEMPLEO POR PAÍS. ADULTOS Y JÓVENES. ALC. ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE	18
GRÁFICO 5. EVOLUCIÓN TASA DE DESEMPLEO EN ALC. JÓVENES Y ADULTOS. AÑOS 1986-2012. EN PORCENTAJE.	19
GRÁFICO 6. TASA DE DESEMPLEO POR GÉNERO Y PAÍS. ALC. ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE	20
GRÁFICO 7. TASA DE DESEMPLEO JUVENIL POR NIVEL EDUCATIVO. ALC. AÑO 2007. EN PORCENTAJE	20
GRÁFICO 8. SALARIO HORARIO. POBLACIÓN ADULTA Y JOVEN. ALC. ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE	21
GRÁFICO 9. HORAS DE TRABAJO SEMANALES. ADULTOS Y JÓVENES. ALC. ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE	22
GRÁFICO 10. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO JUVENIL POR STATUS. ALC. ÚLTIMO DATO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE	22
GRÁFICO 11. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO JUVENIL POR DISPONIBILIDAD DE CONTRATO ESCRITO. ALC. ÚLTIMO DATO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE	23
GRÁFICO 12. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO JUVENIL POR DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO. ALC. ÚLTIMO DATO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE	23
GRÁFICO 13. TASA DE EMPREDEDURISMO POR GRUPO ETARIO. ALC. AÑO 2010. EN PORCENTAJE	28
GRÁFICO 14. TASA DE EMPREDEDURISMO JOVEN POR REGIÓN. AÑO 2010. EN PORCENTAJE	28

GRÁFICO 15. DISTRIBUCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DESARROLLADOS POR JÓVENES POR SECTOR. ALC. AÑO 2010	29
GRÁFICO 16. DISTRIBUCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DESARROLLADOS POR JÓVENES POR CANTIDAD DE DUEÑOS. ALC. AÑO 2010	29
GRÁFICO 17. DISTRIBUCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DESARROLLADOS POR JÓVENES POR INTENSIDAD DE EXPORTACIÓN. ALC. AÑO 2010	30
GRÁFICO 18. DISTRIBUCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DESARROLLADOS POR JÓVENES POR CANTIDAD DE EMPLEADOS ESPERADOS EN CINCO AÑOS. ALC. AÑO 2010	30
GRÁFICO 19. DISTRIBUCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DESARROLLADOS POR JÓVENES POR ANTIGÜEDAD DE LAS TECNOLOGÍAS UTILIZADAS PARA EL EMPRENDIMIENTO. ALC. AÑO 2010	31
GRÁFICO 20. CANTIDAD DE DUEÑOS PROMEDIO EN EMPRENDIMIENTOS DESARROLLADOS POR JÓVENES. REGIONES DEL MUNDO. AÑO 2010	31
GRÁFICO 21. CANTIDAD DE DUEÑOS PROMEDIO. RANGO ETARIO DE EMPRENEDORES DE ALC. AÑO 2010	32
GRÁFICO 22. INTENSIDAD DE EXPORTACIÓN PROMEDIO EN EMPRENDIMIENTOS DESARROLLADOS POR JÓVENES. REGIONES DEL MUNDO. AÑO 2010. EN PORCENTAJE	32
GRÁFICO 23. INTENSIDAD DE EXPORTACIÓN PROMEDIO. RANGO ETARIO DE EMPRENEDORES EN ALC. AÑO 2010. EN PORCENTAJE	33
GRÁFICO 24. CANTIDAD DE EMPLEADOS PROMEDIO ESPERADOS EN CINCO AÑOS EN EMPRENDIMIENTOS DESARROLLADOS POR JÓVENES. REGIONES DEL MUNDO. AÑO 2010	33
GRÁFICO 25. CANTIDAD DE EMPLEADOS PROMEDIO ESPERADO EN CINCO AÑOS. RANGO ETARIO DE EMPRENEDORES EN ALC. AÑO 2010	34
GRÁFICO 26. DISPONIBILIDAD DE TALENTO EMPRESARIAL POR PAÍS. AÑO 2012.	38
ILUSTRACIÓN 1. FLUJOGRAMA DEL PROGRAMA DE TRAINEES	69

TABLAS

TABLA 1. FUENTES DE DATOS UTILIZADOS	15
TABLA 2. JÓVENES EMPRENDEDORES LATINOAMERICANOS EN LA GEM (2010)	24
TABLA 3. CORRELACIÓN ENTRE EMPRENDEDURISMO Y EDAD, POR TIPO DE EMPRENDEDOR. ALC. AÑO 2010	25
TABLA 4. CORRELACIÓN ENTRE EMPRENDEDURISMO JOVEN E INGRESO, POR TIPO DE EMPRENDEDOR. ALC. AÑO 2010	25
TABLA 5. CORRELACIÓN ENTRE EMPRENDEDURISMO JOVEN Y TAMAÑO DE HOGAR, POR TIPO DE EMPRENDEDOR. ALC. AÑO 2010	25
TABLA 6. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN JOVEN Y LOS JÓVENES EMPRENDEDORES LATINOAMERICANOS POR PAÍS	26
TABLA 7. SÍNTESIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS JÓVENES EMPRENDEDORES LATINOAMERICANOS	27
TABLA 8. TASA DE EMPRENDEDURISMO JOVEN POR SUBREGIONES DE ALC. AÑO 2010. EN PORCENTAJE	28
TABLA 9. PROTECCIÓN DE INVERSIONISTAS Y REGISTRO DE PROPIEDADES. REGIONES. AÑO 2013	35
TABLA 10. REGULACIONES Y COMERCIO EXTERIOR. REGIONES. AÑO 2013	35
TABLA 11. INDICADORES DE ACCESO AL SISTEMA FINANCIERO. REGIONES. AÑO 2013	36

TABLA 12. FINANCIAMIENTO DE LAS INVERSIONES. REGIONES. AÑO 2013	37
TABLA 13. RESUMEN DEL CASO WAYRA	40
TABLA 14. RESUMEN DEL CASO NXTP LABS	43
TABLA 15. RESUMEN DEL CASO COLECTIVO INTEGRAL DE DESARROLLO	45
TABLA 16. RESUMEN DEL CASO FUNDACIÓN BANHCAFÉ	48
TABLA 17. RESUMEN DEL CASO YOUTH BUSINESS INTERNATIONAL EN LA REGIÓN	51
TABLA 18. RESUMEN DE LAS INICIATIVAS DOCUMENTADAS	53
TABLA 19. RESUMEN BUENOS AIRES EMPRENDE	58
TABLA 20. PROGRAMAS CLASIFICADOS POR OBJETIVO PERSEGUIDO	65
TABLA 21. INICIATIVAS WAYRA, TECNOPARQUES, INA, EMPRETEC ARGENTINA Y COLOMBIA JOVEN EMPRENDE	87
TABLA 22. INICIATIVAS: VENTANILLA ÚNICA PERÚ, PARQUE INTERNACIONAL DE CREATIVIDAD, PROGRAMA EMPRENDIMIENTO JUVENIL – FOMIN, ENDEAVOR Y NXCTP LABS	88
TABLA 23. INICIATIVAS: START-UP CHILE, START-UP BRASIL, BUENOS AIRES EMPRENDE, QUASAR VENTURES Y CIC	90
TABLA 24. 60 MAYORES EMPRESAS DE AMÉRICA LATINA	92

ABREVIATURAS UTILIZADAS

ALC	América Latina y El Caribe
ADE	Área de Desarrollo Económico
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Corporación Andina de Fomento
CID	Colectivo Integral de Desarrollo
CIPPEC	Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
SEDLAC	Socio-Economic Database for Latin America and the Caribbean
WBES	World Business Enterprise Survey

AGRADECIMIENTOS

El Informe fue coordinado por Jorge Illingworth, especialista Regional de Actividades con los Empleadores (ACT/EMP) y Guillermo Dema, especialista Regional para América Latina y el Caribe en Trabajo Infantil y Empleo Juvenil quienes a su vez tuvieron a cargo la edición final del documento, así como acompañaron el proceso de compilación y recolección de información. La investigación y sistematización regional fue llevada a cabo, a iniciativa de la OIT, por el Área de Desarrollo Económico (ADE) y el Programa de Protección Social del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).

Lorena Dellepiane ayudó en las labores de pre edición y María Lucía Vizquerra facilitó todo el proceso administrativo.

INTRODUCCIÓN

América Latina y el Caribe (ALC) es una región joven dado que más del 70% de la población menor de 40 años (OIT, 2010). En las últimas décadas, las transformaciones socio-económicas y culturales acontecidas en el marco de la globalización trajeron aparejadas, entre otras, la necesidad de repensar las formas de inserción socio-laboral de los jóvenes, quienes constituyen un grupo etario especialmente vulnerable a la marginación laboral al carecer de experiencia profesional, redes sociales, habilidades y recursos financieros para la búsqueda de trabajo (PNUD, 2014).

Según, la OIT (2010) *un 20% de los jóvenes entre 15 y 24 años no estudian ni trabajan* y en sus proyecciones más recientes (2013) establece que *el desempleo juvenil aumentará en los próximos años*. En la última década, la brecha entre el desempleo de los jóvenes y los adultos aumentó. Mientras que en el año 2000, la relación entre las tasas de desempleo de estos dos grupos etarios era de 2,5; la última medición arrojó una ampliación al 2,8, incluso en un período de crecimiento económico generalizado en la Región.

Asimismo, los jóvenes latinoamericanos que sí logran insertarse en el mercado laboral, aún distan de acceder a empleos de calidad. Se estima que seis de cada diez jóvenes que consiguen empleo en ALC lo hacen en la informalidad, en condiciones laborales precarias, con bajos ingresos y sin cobertura ni derechos (OIT, 2013b), con considerables diferencias según quintil de ingreso.

La problemática de los jóvenes latinoamericanos ha alcanzado una magnitud y complejidad que reclama por parte de los Estados de la Región -y también de sus sociedades- respuestas urgentes, pero no por eso cortoplacistas. El “*bono demográfico*” en el cual se encuentra ALC (que resulta en un porcentaje de jóvenes en su punto histórico más alto de representación sobre el total de la población), implica una “*ventana de oportunidad*” para invertir en la juventud y que en vista de la tendencia hacia el envejecimiento de nuestras sociedades, no aprovecharla podría profundizar los problemas de inserción social y laboral de estos jóvenes en el futuro, generando altos costos para el bienestar de la sociedad en general.

En este contexto, el *emprendedurismo*¹ aparece como una oportunidad para la inserción laboral de los jóvenes. El empleo juvenil independiente, a partir del autoempleo y la creación de empresas propias, puede ser una vía hacia el trabajo decente, tanto para los jóvenes emprendedores como para aquellos que podrían ser trabajadores asalariados de dichas empresas. Este tipo de empleo abarca un heterogéneo conjunto de actividades, como el desarrollo de empresas privadas, el empleo por cuenta propia, las empresas sociales y las cooperativas (OIT, 2012).

A su vez, los programas que avanzan en promover el emprendedurismo son relativamente recientes e innovadores. Estos abarcan una serie de medidas encaminadas a favorecer la actividad empresarial de los jóvenes, intentando eliminar los obstáculos con que tropiezan (falta de capital financiero, social o físico) para iniciar y desarrollar una actividad económica, y contribuyen a crear un entorno empresarial favorable para otros jóvenes deseosos de trabajo y un futuro sostenible.

Sin embargo, no es suficiente la información disponible sobre la calidad o el impacto de estos programas de promoción de la iniciativa empresarial de los jóvenes, sobre todo en América Latina y

¹ Este documento considera emprendedurismo como el espíritu emprendedor o iniciativa empresarial. Se trata de una concepción más amplia que la del término emprendimiento e implica y excede al registro de una nueva empresa. Siguiendo la definición del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), una de las principales fuentes de información de este documento, el emprendedurismo es “*cualquier intento de nuevo negocio o la creación de empresas, tales como trabajo por cuenta propia, una nueva organización de la empresa, o la expansión de un negocio existente, por un individuo, un equipo de personas, o un negocio establecido*” (GEM, página de internet. <http://www.gemconsortium.org/wiki/1149>).

el Caribe. Muy pocos de esos programas han sido objeto de una evaluación detallada para medir la sostenibilidad de estas iniciativas de nueva creación, el nivel de ingresos generados, el número de puestos de trabajo creados y su calidad (OIT, 2012).

Teniendo en cuenta estos debates y el contexto sociodemográfico en la Región, *el objetivo de este estudio es contribuir a la reducción del desempleo juvenil en ALC a través de la promoción de la iniciativa empresarial entre los jóvenes*. El Informe persigue tres objetivos particulares: primero, *documentar y sintetizar experiencias innovadoras que promuevan la iniciativa empresarial juvenil en ALC*; segundo, *elaborar recomendaciones para la promoción de la iniciativa empresarial juvenil que puedan ser tomadas en cuenta en el diseño de programas, estrategias o planes que promuevan el trabajo y el empleo juvenil*; y, tercero, *confeccionar un mapa regional de organizaciones empresariales que conduzcan programas de liderazgo o de emprendimiento de jóvenes*.

Para alcanzar los objetivos, se ha utilizado una metodología que combina métodos cuantitativos y cualitativos. En base a esta metodología, y utilizando datos de los países de la Región, se parte de una *caracterización rigurosa del mercado laboral de los jóvenes, del joven emprendedor latinoamericano y de las iniciativas empresariales* en ALC. Asimismo, se llevó a cabo *un diagnóstico acerca de las condiciones del entorno económico y la disponibilidad de talento empresarial en la Región*. A su vez, se relevó y sistematizó en los casos de estudio, las principales experiencias innovadoras de promoción de la iniciativa juvenil y se confeccionó un mapeo de los programas dirigidos a jóvenes desde las principales empresas latinoamericanas.

El documento se estructura en nueve (9) secciones. La *Sección 1* presenta la metodología utilizada para la sección descriptiva del mercado laboral. Las *Secciones 2, 3 y 4* realizan una caracterización del mercado laboral juvenil en ALC, del joven emprendedor latinoamericano y de las iniciativas empresariales en la Región. La *Sección 5* describe el entorno económico y la disponibilidad de talento empresarial en ALC. La *Sección 6* presenta seis experiencias, 5 privadas y 1 pública, innovadoras en la promoción de la iniciativa empresarial juvenil (Wayra, NXTP, Colectivo Integral de Desarrollo, Fundación Banhcafé, Youth Business International y BA Emprende). La *Sección 7* contiene el análisis de la promoción de nuevos liderazgos en organizaciones empresariales. La *Sección 8* presenta los desafíos para la implementación exitosa de iniciativas de promoción de emprendimientos juveniles en ALC. Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo y recomendaciones de política. El anexo contiene tres matrices que sistematizan las iniciativas de promoción del emprendedurismo de ALC.

1 | Metodología

El objetivo principal del estudio *es contribuir a la reducción del desempleo juvenil en ALC a través de la promoción de la iniciativa empresarial entre los jóvenes*. Para ello se realizó un análisis detallado de los datos existentes sobre el perfil de la situación laboral de los jóvenes en ALC, el perfil de los emprendedores y las características principales de los emprendimientos de la Región.

El proyecto se llevó a cabo a partir del análisis de datos estadísticos recopilados de diversas fuentes y de experiencias analizadas cualitativamente. En esta sección se define, en primer lugar, la población objetivo del estudio: jóvenes emprendedores. En segundo lugar, se describen en detalle las bases de datos utilizadas para el análisis presentado en las secciones 2 a la 5. En tercer lugar, se presenta la metodología utilizada para las secciones 6 a la 8.

1.1 | Definición de juventud y emprendedurismo

Dado que el objetivo de este estudio es promover la iniciativa empresarial en la población joven, esta sección define, primero, cuál el segmento de la población en la cual nos enfocamos y segundo, qué entendemos por emprendedurismo.

Primero, y en concordancia con las bases de datos utilizadas (ver Sección 1.2), este estudio *define a la población joven como la franja etaria de 15 a 24 años de edad*. Segundo, entendemos por emprendedurismo *al espíritu de emprender o mostrar iniciativa empresarial*. Se trata de una concepción más amplia que la del término emprendimiento e implica y excede al registro de una nueva empresa. Siguiendo la definición del GEM² el emprendedurismo es *“cualquier intento de nuevo negocio o la creación de empresas, tales como trabajo por cuenta propia, una nueva organización de la empresa, o la expansión de un negocio existente, por un individuo, un equipo de personas, o un negocio establecido”*. A lo largo de este documento, utilizaremos el término *“emprendedurismo”* con este sentido.

De acuerdo a la encuesta Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Ardagna y Lusardi (2010) y Poschke (2010) definen como emprendedor a *los individuos que cumplen con alguna de las siguientes dos condiciones: (1) están en proceso de abrir un nuevo negocio en el último año (CAF, 2013); y/o (2) son dueños de una empresa con una antigüedad inferior a 42 meses*.

A su vez, los jóvenes emprendedores se categorizan en *emprendedores por necesidad o por vocación*. Los emprendedores por necesidad son aquellos que se involucran en actividades de emprendedurismo ya que no tienen alternativas mejores en el mercado laboral. Los *emprendedores por vocación* son aquellos que emprenden un negocio con el objetivo de aprovechar oportunidades de negocio o porque buscan mejores alternativas en el mercado laboral, inclusive teniendo un trabajo seguro.

1.2 | Caracterización

Para la caracterización de los jóvenes emprendedores y la iniciativa empresarial, se utilizaron seis (6) fuentes principales de datos. La tabla 1 lista cada una de ellas y las variables de análisis empleadas. En el Anexo 3 se incluye mayor detalle de cada base de datos.

² Global Entrepreneurship Monitor.

TABLA 1. FUENTES DE DATOS UTILIZADOS³

FUENTE	VARIABLES / SECCIÓN
Socio-Economic Database for Latin America and the Caribbean (SEDLAC) – CEDLAS y Banco Mundial.	Fuerza laboral y desempleo, ingreso laboral y salario por hora, por género y rango etario.
YouthSTATS y Principales Indicadores del Mercado Laboral Juvenil en América Latina – OIT.	Participación laboral, tasa de desempleo y distribución del empleo juvenil por diversas características.
Encuesta Global Entrepreneurship Monitor (GEM). 2011	Características de los jóvenes emprendedores según género, edad estrato social y motivación. Información sobre las iniciativas empresariales según tamaño, sector, cantidad de dueños y competencia.
Encuesta CAF (ECAAF) 2012.	Disponibilidad de talento empresarial.
World Business Environment Survey (WBES) – Banco Mundial.	Indicadores de regulación, competencia, infraestructura y acceso al sistema financiero.
Índice Doing Business – Banco Mundial.	Indicadores de regulaciones y competencia.

1.3 | Relevamiento de experiencias

Para el levantamiento de experiencias innovadoras en la promoción de la iniciativa empresarial juvenil, se combinó la búsqueda de información a través de fuentes secundarias, el estudio de bibliografía especializada y la realización de entrevistas, presenciales y virtuales, a los responsables de las iniciativas identificadas a través de una guía de preguntas.

Se prestó especial atención en abarcar, dentro del relevamiento al diverso conjunto de iniciativas de promoción del empresariado juvenil en la Región garantizando, de esta manera, representatividad por sector (iniciativas públicas, privadas y de la sociedad civil) y tipo de intervención (educación y capital humano, generación de comunidad, aceleración e incubación de proyectos, investigación, entre otros). En la sistematización de las iniciativas se ha tratado de destacar los principales aspectos de cada una de ellas (sector, tipo de intervención, financiamiento, datos de contacto, entre otros), mientras que para el desarrollo de los casos en extenso se confeccionó una guía de preguntas.

Por otro lado, para sistematizar de experiencias de promoción de liderazgos jóvenes, se obtuvo información de las 60 empresas de América Latina más importantes en términos de ingresos económicos y cantidad de empleados, y se agrupan en los rubros siguientes (América Economía, 2014):

- ↳ 16 empresas de petróleo y energía.
- ↳ 10 empresas de alimentos y bebidas.
- ↳ 6 empresas de retail.
- ↳ 6 empresas de siderurgia/metallurgia y minería.
- ↳ 5 empresas automotrices.
- ↳ 4 empresas multisector.
- ↳ 4 empresas de telecomunicaciones.
- ↳ 1 empresa de transporte aéreo.
- ↳ 1 empresa de agroindustria, 1 empresa de celulosa, 1 empresa cementera, 1 empresa de manufactura, 1 empresa de software, 1 empresa química y 1 empresa naviera.

³ Ver anexo 3 para mayor detalle sobre las fuentes consultadas.

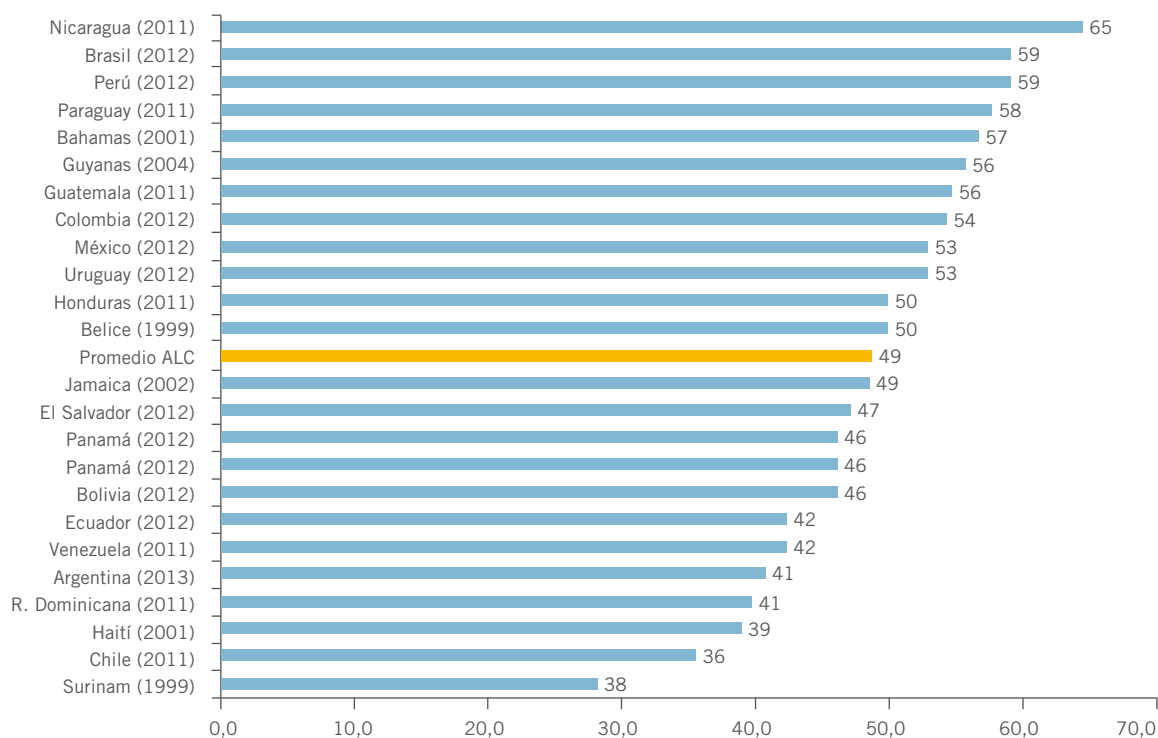
Si tomamos en cuenta la localización de las casas matrices de las principales empresas encontramos que 24 se encuentran en Brasil, 15 en México, 11 en Chile, 4 en Argentina, 1 en Colombia, 1 en Perú, 1 en Ecuador, 1 en Venezuela, 1 en Bolivia, 1 en Costa Rica/El Salvador. Es decir que más del 30% se concentran en Brasil, y el 83% se encuentran en Brasil, México y Chile. En el Anexo 2 se presenta el listado de las 60 empresas con mayores ingresos, cantidad de empleados y cantidad de países en los que operan. Sobre esa base, se realizó un relevamiento sobre los programas dirigidos a jóvenes que son impulsados directamente por las áreas de Recursos Humanos de las principales empresas latinoamericanas que se presenta en la sección 7 del presente documento.

2I Caracterización del mercado laboral juvenil en ALC

Casi la mitad de jóvenes de América Latina y el Caribe participa del mercado laboral. En promedio, 49% de los jóvenes latinoamericanos buscan trabajo activamente o están empleados. Nicaragua, Brasil y Perú son los países donde los jóvenes participan más activamente en el mercado de trabajo con tasas de 65%, 59% y 59%, respectivamente. En el otro extremo, los jóvenes provenientes de Surinam, Chile y Haití son los que tienen menor participación en el mercado laboral de la Región. Argentina se encuentra entre los países de menor participación relativa de los jóvenes en el mercado laboral (Gráfico 1).

La participación de los jóvenes de ALC en el mercado laboral es entre 15 y 45 puntos porcentuales menor a la de los adultos, con realidades muy dispares según cada país de la Región. Mientras que los jóvenes tienen una participación laboral promedio de 48%, los adultos participan en un 76%; 28 puntos porcentuales por encima de los mismos. Este fenómeno se observa para la mayoría de los países de la Región. (Gráfico 1)

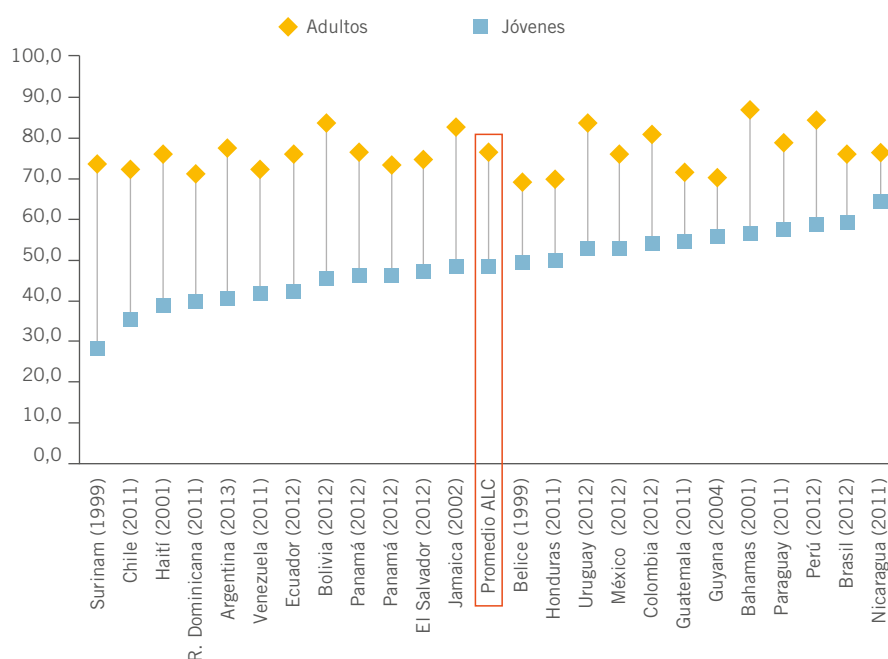
**GRÁFICO 1. PARTICIPACIÓN LABORAL JUVENIL POR PAÍS
ALC. ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE**



Fuente: CIPPEC sobre la base de SEDLAC (2014) y Principales Indicadores del Mercado Laboral Juvenil en América Latina (OIT).

En adición, la brecha entre participación laboral adulta y joven asciende aún más de 35 puntos porcentuales en países como Surinam (46p.p.), Chile (37p.p.) y Haití (37). Por el contrario, la menor diferencia entre tasas se observa en Nicaragua (12), Brasil (17) y Guyana (15). (Gráfico 2).

GRÁFICO 2. PARTICIPACIÓN LABORAL POR PAÍS. POBLACIÓN TOTAL Y JOVEN. ALC. ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE

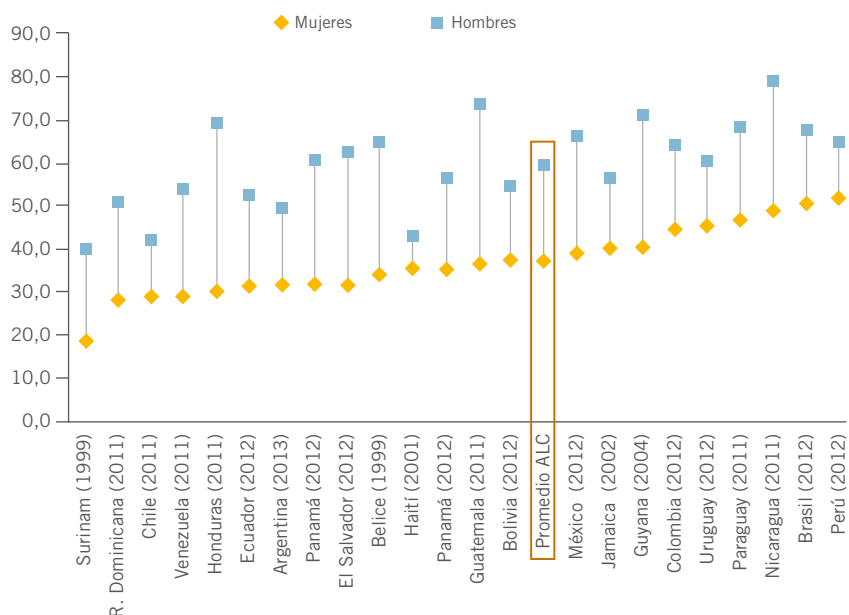


Fuente: CIPPEC sobre la base de SEDLAC (2014) y Principales Indicadores del Mercado Laboral Juvenil en América Latina (OIT).

Los varones son más activos que las mujeres en el mercado laboral juvenil y la brecha es mayor en los países de Centroamérica. La tasa de participación laboral promedio de los varones asciende a casi 60% mientras que la tasa de las mujeres apenas supera en promedio 37%.

Los países centroamericanos, y en particular Honduras, Nicaragua y Guatemala, muestran la mayor brecha entre mujeres y varones en términos de participación laboral en ALC. En el otro extremo, las menores diferencias entre varones y mujeres se encuentran en Chile y Perú. (Gráfico 3).

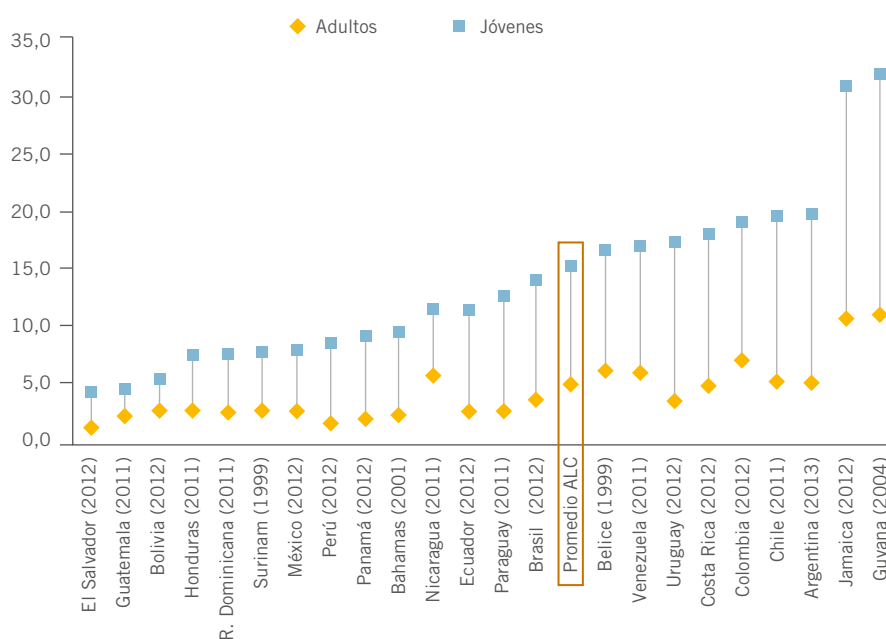
GRÁFICO 3. PARTICIPACIÓN LABORAL JUVENIL POR PAÍS Y GÉNERO.
ALC. ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE



Fuente: CIPPEC sobre la base de SEDLAC (2014) y Principales Indicadores del Mercado Laboral Juvenil en América Latina (OIT).

El 16% de los jóvenes latinoamericanos es desempleado, superando el desempleo de la población adulta en 8 puntos. Las mayores diferencias se observan en Guyana, Argentina y Chile. La menor brecha se encuentra en El Salvador, Guatemala y Bolivia (Gráfico 4).

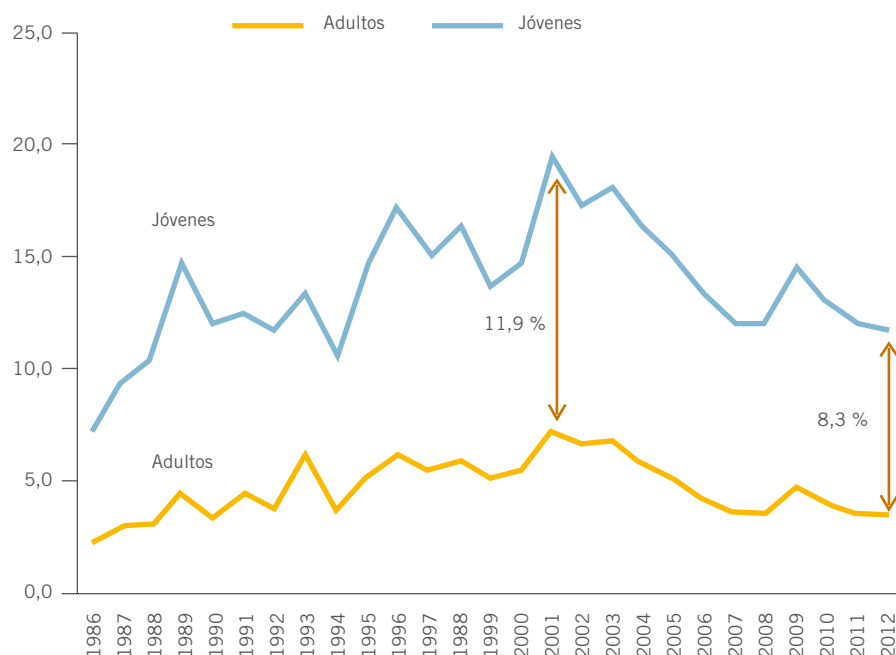
GRÁFICO 4. TASA DE DESEMPLEO POR PAÍS. ADULTOS Y JÓVENES.
ALC. ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE



Fuente: CIPPEC sobre la base de SEDLAC (2014) y Principales Indicadores del Mercado Laboral Juvenil en América Latina (OIT).

Sin embargo en la última década la brecha entre desempleo adulto y juvenil se redujo, pasando de 12 a 8 puntos porcentuales de diferencia entre 2001 y 2012. Entre 1994 y 2001, el desempleo juvenil creció por encima del desempleo adulto, ampliando la brecha entre ambas tasas, hasta los 12 puntos porcentuales pero, desde el 2001, la tendencia cambió para los dos grupos etarios con mayor impacto en la tasa de desempleo juvenil (Gráfico 5).

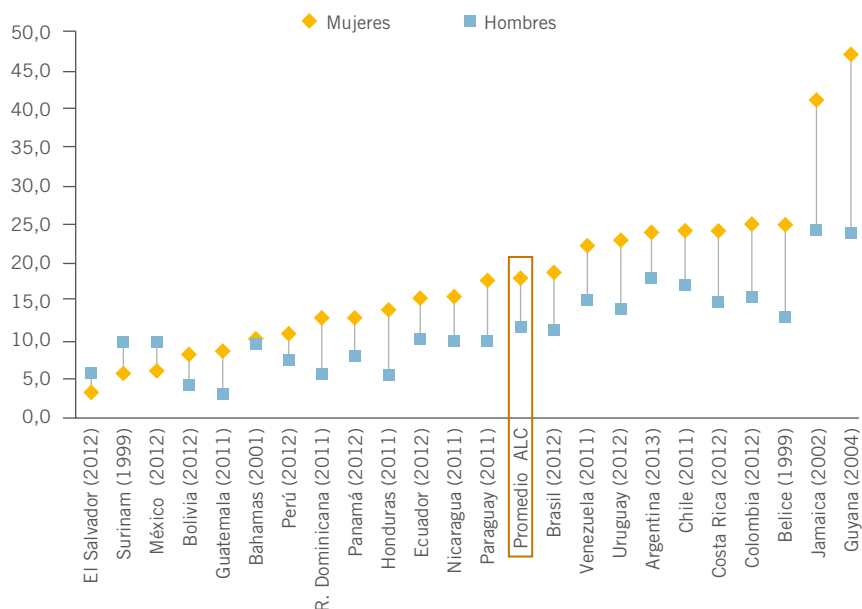
GRÁFICO 5. EVOLUCIÓN TASA DE DESEMPLEO EN ALC. JÓVENES Y ADULTOS. AÑOS 1986-2012. EN PORCENTAJE.



Fuente: CIPPEC sobre la base de SEDLAC (2014).

Asimismo, el desempleo juvenil es más acentuado entre las mujeres en 6,5 puntos porcentuales promedio. La tasa de desempleo entre mujeres jóvenes es de 18% mientras que la de varones es de 11,5%. En algunos casos la diferencia es aún mayor: en países como Guyana y Jamaica el desempleo juvenil femenino es hasta un 23% mayor al masculino. Sin embargo, existen países donde el desempleo juvenil femenino es inferior al masculino, como en El Salvador, Surinam y México. (Gráfico 6).

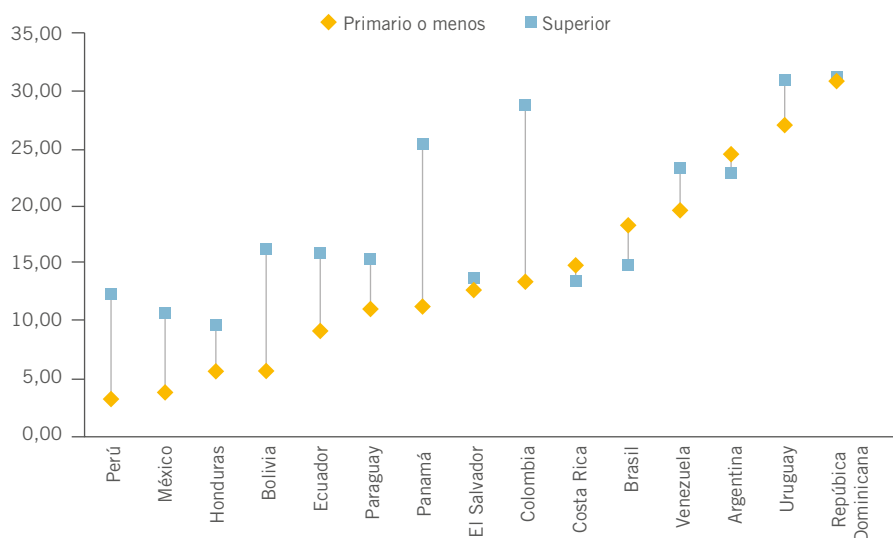
**GRÁFICO 6. TASA DE DESEMPLEO POR GÉNERO Y PAÍS. ALC.
ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE**



Fuente: CIPPEC sobre la base de SEDLAC (2014) y Principales Indicadores del Mercado Laboral Juvenil en América Latina (OIT).

En cambio, la tasa de desempleo juvenil en ALC no difiere por nivel educativo aunque existe gran variabilidad entre países. Mientras que un grupo reducido de países muestra tasas de desempleo juveniles decrecientes según en nivel educativo (Brasil, Argentina, Costa Rica y Cuba), la mayoría muestra un comportamiento opuesto. En los países donde la tasa de desempleo juvenil es superior para jóvenes con mayor nivel educativo, la mayor brecha se encuentra en Colombia y Panamá (15,5% Y 14,25% respectivamente) mientras que la diferencia es menor en República Dominicana, El Salvador y Venezuela (0,6%, 1% y 3,7% respectivamente). (Gráfico 7).

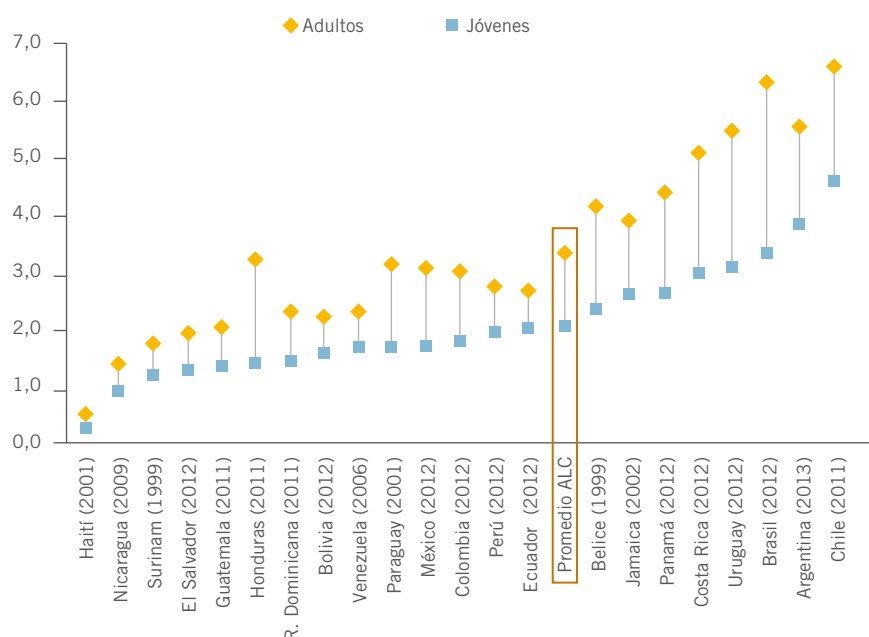
**GRÁFICO 7. TASA DE DESEMPLEO JUVENIL POR NIVEL
EDUCATIVO. ALC. AÑO 2007. EN PORCENTAJE**



Fuente: CIPPEC sobre la base de Principales Indicadores del Mercado Laboral Juvenil en América Latina (OIT).

Sin embargo, la problemática de los jóvenes latinoamericanos en el mercado laboral también se ve reflejada en menores salarios. En toda la Región, los jóvenes presentan un salario por hora inferior al de la población adulta. La mayor brecha salarial se observa en cuatro países del cono sur (Brasil, Uruguay, Argentina y Chile) y en Costa Rica. La brecha salarial en este grupo de países promedia 2 dólares por hora. Por otro lado, Guatemala y Nicaragua muestran la menor brecha salarial de la región. (Gráfico 8).

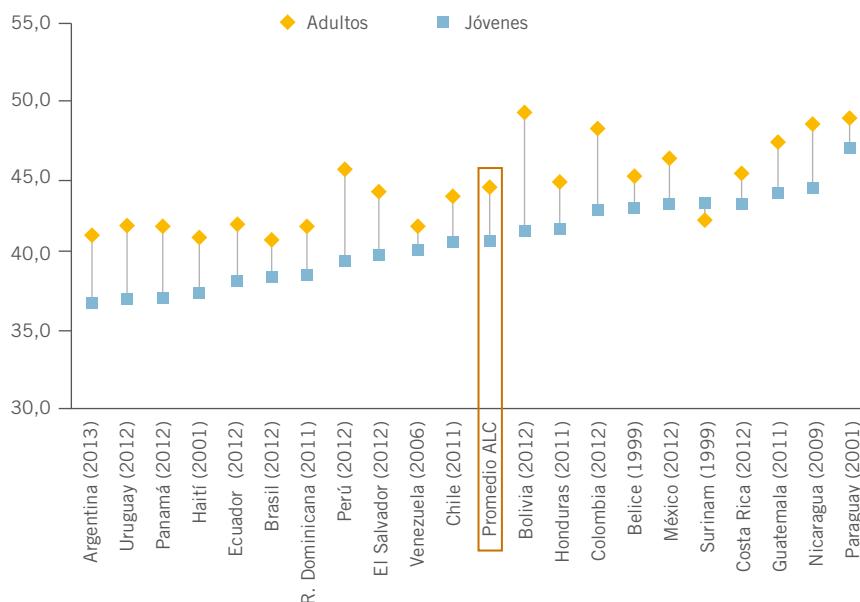
GRÁFICO 8. SALARIO HORARIO. POBLACIÓN ADULTA Y JOVEN.
ALC. ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE



Fuente: CIPPEC sobre la base de SEDLAC (2014).

Los jóvenes latinoamericanos trabajan en promedio 3,5 horas menos que la población adulta. La mayor brecha horaria se observa en Bolivia (7,7), Perú (6,0), Uruguay (4,9) y Argentina (4,5), mientras que la diferencia por rango etario es inferior a una hora semanal en Paraguay, Guatemala y Venezuela. (Gráfico 9)

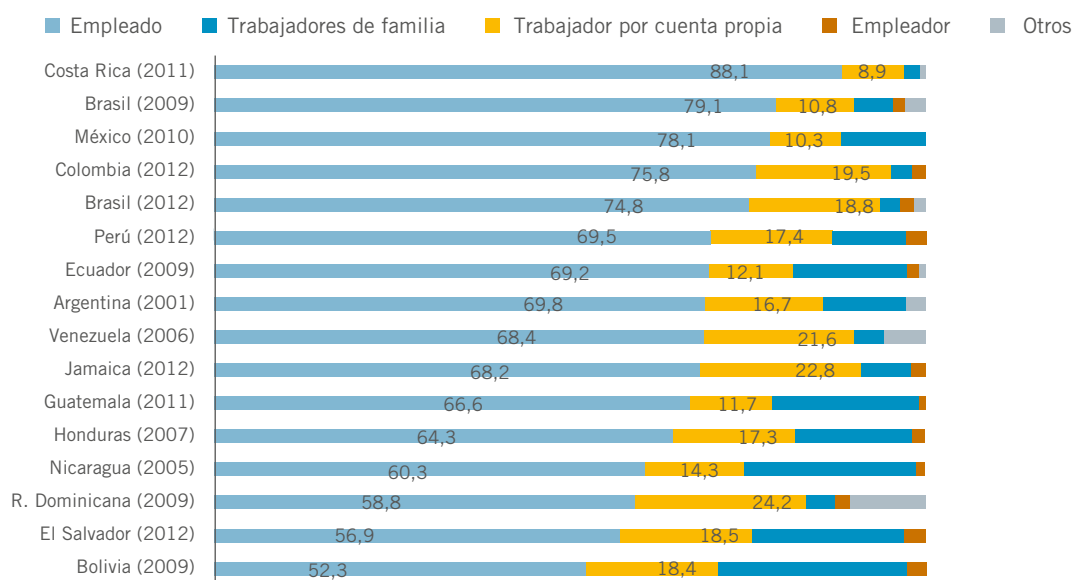
**GRÁFICO 9. HORAS DE TRABAJO SEMANALES. ADULTOS Y JÓVENES.
ALC. ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE**



Fuente: CIPPEC sobre la base de SEDLAC (2014).

Casi el 70% de los jóvenes latinoamericanos trabaja como empleado, el 17% lo hace como cuentapropista y menos del 3% es empleador. En promedio, el 68,7% de los jóvenes ocupados de la Región son empleados, mientras que un 16,5% trabaja por cuenta propia. Costa Rica, Brasil y México muestran los mayores porcentajes de jóvenes bajo la categoría empleado (88,1%, 79,1% y 78,1%). La mayor fracción de jóvenes trabajando por cuenta propia se observa en República Dominicana (24,2%), Jamaica (22,8%) y Venezuela (21,6%). Los jóvenes trabajadores de familia representan más del 25% de los ocupados en Bolivia y Nicaragua. (Gráfico 10)

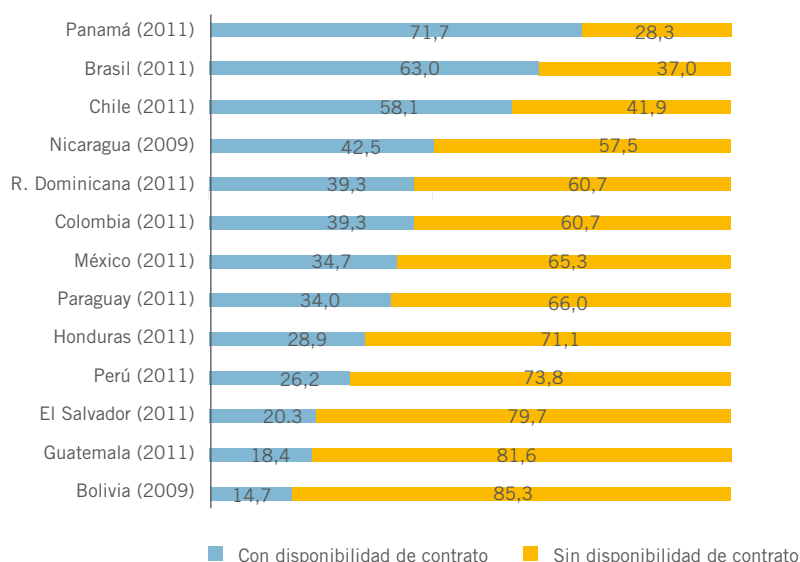
**GRÁFICO 10. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO JUVENIL POR STATUS.
ALC. ÚLTIMO DATO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE**



Fuente: CIPPEC sobre la base de OIT Statistics (2014).

A su vez, la disponibilidad de contrato de trabajo escrito -temporario o permanente- de los jóvenes de la Región varía ampliamente por país. Los jóvenes con contrato de trabajo permanente varían entre 14,7% y 71,7%. Los contratos de trabajo escritos son más comunes entre los jóvenes de Panamá (71,7%), Brasil (63%) y Chile (58,1%). (Gráfico 11)

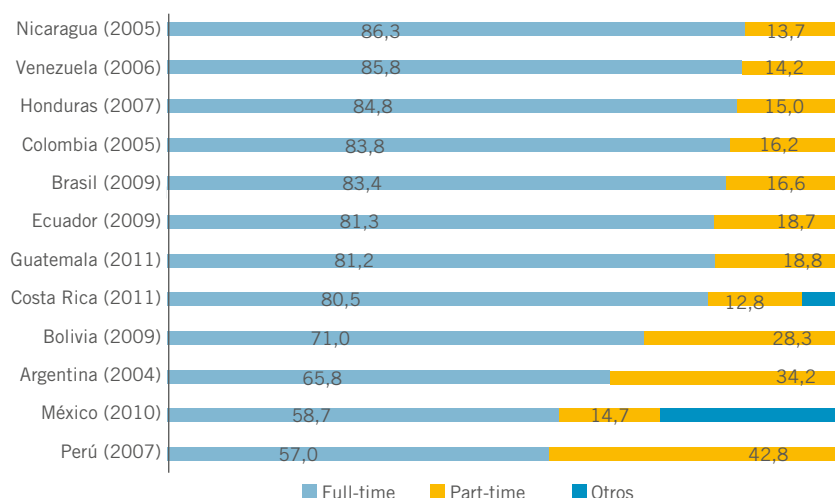
GRÁFICO 11. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO JUVENIL POR DISPONIBILIDAD DE CONTRATO ESCRITO. ALC. ÚLTIMO DATO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE



Fuente: Elaboración de CIPPEC en base a Principales Indicadores del Mercado Laboral Juvenil en América Latina (OIT).

Dos tercios de los jóvenes en ALC trabajan en ocupaciones de tiempo completo. A pesar de la gran variabilidad en los términos del contrato, la gran mayoría de los jóvenes trabajan en ocupaciones de tiempo completo. Este porcentaje es superior al promedio en Nicaragua (86,3%), Venezuela (85,8%) y Honduras (84,8%); mientras que Perú (57%), México (58,7%) y Argentina (65,8%) presentan la menor participación de trabajadores jóvenes full-time (Gráfico 12).

GRÁFICO 12. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO JUVENIL POR DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO. ALC. ÚLTIMO DATO DISPONIBLE. EN PORCENTAJE



Fuente: CIPPEC sobre la base de Youthstats (2014).

3I Caracterización del joven emprendedor latinoamericano

Esta sección brinda una caracterización más detallada del emprendedor joven latinoamericano. La sección brinda, primero, una caracterización general de los jóvenes emprendedores, en base a la encuesta GEM. Luego, profundiza sobre la relación entre la tasa de emprendedurismo y las variables de interés edad, género, educación, nivel de ingresos y tamaño del hogar.

De acuerdo con el relevamiento GEM (2010), el *16% de los jóvenes latinoamericanos son emprendedores*. En promedio estos jóvenes que inician un emprendimiento *tienen 21 años y son mayormente hombres (53% en promedio)*. A su vez, *no han completado la educación secundaria al momento de iniciar el emprendimiento*; por el contrario, apenas superan los 11 años de educación formal.

Asimismo, los jóvenes emprendedores de América Latina provienen de hogares de menos de 4 personas en promedio. Estos hogares pertenecen al 60% de mayor ingreso (se ubican en el percentil 60%) en promedio. La Tabla 2 muestra estos resultados que caracterizan a los jóvenes emprendedores de la Región, en base a la encuesta GEM.

TABLA 2. JÓVENES EMPRENDEDORES LATINOAMERICANOS EN LA GEM (2010)

VARIABLE	PROMEDIO	DESVÍO ESTÁNDAR
Edad	21.229	1.979
Hombres	0.534	0.499
Años de Educación	11.399	3.669
Ingreso (percentil)	0.613	0.231
Tamaño del Hogar	3.602	1.362

Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

A partir de los datos que provee GEM es posible analizar las relaciones entre edad, género, educación, ingreso, tamaño del hogar y la probabilidad de emprender. Asimismo, distinguir estas relaciones de acuerdo a la motivación del emprendimiento, diferenciando entre emprendimientos por vocación y por necesidad. Como se señala en la *Sección 1*, *los emprendedores por necesidad son aquellos que se involucran en actividades de emprendedurismo por no contar con alternativas mejores en el mercado laboral, mientras que los emprendedores por vocación emprenden un negocio con el objetivo de aprovechar oportunidades de negocio o alternativas en el mercado laboral aun contando con un trabajo seguro*. CIPPEC (2011) identificó cinco hechos recurrentes en la Región que se describen a continuación.

Primero, *la iniciativa emprendedora es más frecuente entre los jóvenes de menor edad, en especial si el emprendimiento surge por vocación*. De acuerdo a las estimaciones de CIPPEC, a mayor edad, menor es la tasa de emprendedurismo en la Región. Esta relación inversa es más fuerte entre los emprendimientos motivados por vocación: a mayor edad del joven, menos probable es que emprenda por vocación. En cambio, cuando la iniciativa emprendedora surge por necesidad, ocurre lo contrario: a mayor edad, mayor es la probabilidad de emprender. La Tabla 3 muestra estas diferencias al distinguir entre los dos tipos de emprendimientos.

TABLA 3. CORRELACIÓN ENTRE EMPRENDEDURISMO Y EDAD, POR TIPO DE EMPRENDEDOR. ALC. AÑO 2010

TOTAL EMPRENDEDORES	EMPRENDEDORES POR NECESIDAD	EMPRENDEDORES POR VOCACIÓN
-0.071***	0.0087*	-0.0843***

Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

Nota: Todos los cálculos se hacen sobre la población joven, definida como la franja etaria entre 15 y 24 años. ***Valores significativos al 99%, **Valores significativos al 95%, *Valores significativos al 90%.

Segundo, entre los jóvenes, los hombres son más emprendedores que las mujeres. Independientemente del tipo de emprendimiento (motivado por vocación o necesidad), los varones son más propensos a emprender que las mujeres. Sin embargo, esta relación no es fuerte cuando se distingue por tipo de emprendimiento.

Tercero, cuanto mayor es el nivel educativo, mayores los casos de emprendimientos, especialmente aquellos iniciados por vocación. De acuerdo a los datos que provee GEM, nivel educativo y emprendedurismo muestran una relación levemente positiva y significativa. No obstante, es preciso distinguir por tipo de emprendimiento. Por un lado, cuanto mayor es el nivel educativo del emprendedor, menor los emprendimientos por necesidad. En cambio, a mayor nivel educativo, también es mayor el emprendedurismo por vocación.

Cuarto, cuanto mayor es el ingreso de los jóvenes, mayor es la tasa de emprendedurismo. Sin embargo, cuando los emprendedores lo hacen porque no tienen mejores alternativas en el mercado laboral, observamos una relación negativa y significativa con el nivel de ingreso (-0,03). Para los emprendedores por vocación, la relación con el ingreso es fuertemente positiva (0,07).

TABLA 4. CORRELACIÓN ENTRE EMPRENDEDURISMO JOVEN E INGRESO, POR TIPO DE EMPRENDEDOR. ALC. AÑO 2010

TOTAL EMPRENDEDORES	EMPRENDEDORES POR NECESIDAD	EMPRENDEDORES POR VOCACIÓN
0.0498***	-0.0386***	0.0767***

Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

Nota: Todos los cálculos se hacen sobre la población joven, definida como la franja etaria entre 15 y 24 años. ***Valores significativos al 99%, **Valores significativos al 95%, *Valores significativos al 90%.

Quinto, el emprendedurismo ocurre con mayor probabilidad en hogares más grandes. El tamaño del hogar se relaciona positivamente con niveles de emprendedurismo, independientemente del motivo por el cual el individuo emprende. Sin embargo, esta relación es más fuerte en el caso de emprendimientos por vocación (0,02) y casi nula para los emprendimientos por necesidad (0,008).

TABLA 5. CORRELACIÓN ENTRE EMPRENDEDURISMO JOVEN Y TAMAÑO DE HOGAR, POR TIPO DE EMPRENDEDOR. ALC. AÑO 2010

TOTAL EMPRENDEDORES	EMPRENDEDORES POR NECESIDAD	EMPRENDEDORES POR VOCACIÓN
0.0311***	0.0082	0.0279**

Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

Nota: Todos los cálculos se hacen sobre la población joven, definida como la franja etaria entre 15 y 24 años. ***Valores significativos al 99%, **Valores significativos al 95%, *Valores significativos al 90%.

Sexto, a pesar de esta caracterización común, existen diferencias sustantivas entre países acerca de la edad, ingreso y tamaño del hogar de los jóvenes emprendedores. Por un lado, mientras que en promedio los jóvenes emprendedores de LAC cuentan con 11,3 años de formación, en la Argentina, por ejemplo, poseen la mitad (5,6). Por otro lado, mientras que el tamaño promedio del hogar del emprendedor posee entre 3 y 4 integrantes, los emprendedores chilenos, en cambio, provienen de hogares con menos de dos integrantes. (Tabla 8).

Por último, en relación al resto de la población joven de la Región, los jóvenes emprendedores que tienen en promedio un mayor nivel educativo (11 y 11,3 respectivamente), provienen de hogares con mayor ingreso (percentiles 0.58 y 0.61 respectivamente) y mayor tamaño (3,56 y 3,63 integrantes respectivamente). La mayor brecha de nivel educativo entre el total de jóvenes y jóvenes emprendedores se observa en Costa Rica y Uruguay. En Argentina, México y Chile, los emprendedores presentan un nivel educativo inferior al promedio del total de jóvenes. En cuanto a la diferencia de ingresos económicos, Ecuador y Guatemala muestran la mayor brecha mientras que en Colombia y Perú la diferencia de ingresos entre el total de jóvenes y los jóvenes emprendedores es prácticamente nula. La Tabla 8 muestra estas características por país.

TABLA 6. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN JOVEN Y LOS JÓVENES EMPRENDEDORES LATINOAMERICANOS POR PAÍS

	AÑOS DE EDUCACIÓN		INGRESO (PERCENTIL)		TAMAÑO DEL HOGAR	
	Total Jóvenes	Jóvenes Emprendedores	Total Jóvenes	Jóvenes Emprendedores	Total Jóvenes	Jóvenes Emprendedores
Argentina	6.055	5.599	0.498	0.526	3.484	3.205
Bolivia	10.624	10.805	0.546	0.553	3.776	3.700
Brasil	9.864	10.278	0.584	0.618	3.779	3.664
Chile	11.945	11.833	0.590	0.612	1.197	1.369
Colombia	11.787	12.259	0.634	0.634	4.040	4.108
Costa Rica	8.248	9.212	0.516	0.580	3.433	3.697
Ecuador	9.390	10.107	0.546	0.644	3.941	3.583
Guatemala	8.321	8.712	0.556	0.632	3.902	4.072
Jamaica	12.495	12.513	0.639	0.686	3.672	3.874
México	13.109	12.648	0.555	0.568	4.227	4.036
Perú	11.526	11.762	0.654	0.656	4.194	3.997
Trinidad y Tobago	14.386	14.835	0.641	0.689	4.131	4.008
Uruguay	11.037	11.575	0.521	0.584	3.559	3.395
Total	11.000	11.267	0.588	0.610	3.568	3.632

Esta sección caracterizó los principales aspectos del joven emprendedor latinoamericano. La Tabla 9 a continuación resume estas características:

TABLA 7. SÍNTESIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS JÓVENES EMPRENDEDORES LATINOAMERICANOS

LOS JÓVENES EMPRENDEDORES LATINOAMERICANOS

Los jóvenes emprendedores representan el 16% de los jóvenes latinoamericanos.

Tiene 21 años al momento de iniciar el emprendimiento.

El 53% son hombres.

No han completado el secundario al momento de iniciar el emprendimiento: apenas superan los 11 años de educación formal. En el caso de la Argentina, apenas superan los 6 años de educación formal.

Proviene de hogares de menos de 4 personas en promedio. En Chile, en cambio, vienen de hogares unipersonales.

Proviene de hogares que pertenecen al 60% de mayor ingreso.

Los emprendimientos son más frecuentes entre los jóvenes que:

(a) tienen menor edad si son iniciados por vocación y mayor edad si son iniciados por necesidad;

(b) son hombres;

(c) tienen más años de estudios, especialmente aquellos iniciados por vocación;

(d) poseen ingresos más elevados; y

(e) provienen de hogares más grandes, aunque dichas características son disímiles por país.

En Argentina se encuentran los jóvenes emprendedores con menos años de formación (6 versus 11 años de ALC) y menor ingreso relativo (52% de mayores ingresos vs 60 en promedio).

Los jóvenes emprendedores más calificados se ubican en Trinidad y Tobago, México, Jamaica y Colombia, con más de 12 años de educación promedio.

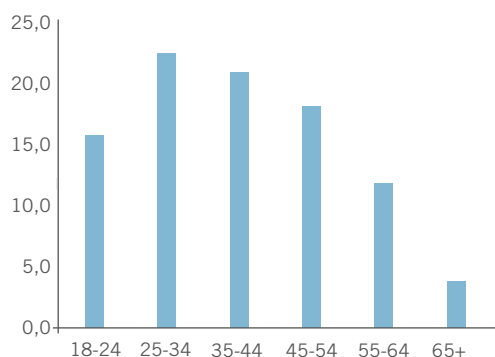
Los jóvenes emprendedores con mayor ingreso se ubican en Trinidad y Tobago, Jamaica, Perú y Ecuador.

4I Caracterización de las iniciativas empresariales juveniles en ALC

Esta sección caracteriza las iniciativas empresariales en ALC. Se analizan particularmente el tamaño, formalización, innovación y sectores de los emprendimientos. Asimismo se comparan las tasas de emprendedurismo de América Latina y el Caribe con otras regiones, así como con otros grupos etarios dentro de la Región.

Sólo el 16% de los jóvenes de entre 18 y 24 años en ALC inician emprendimientos, mientras que entre los grupos adultos la tasa de emprendedurismo es mayor. La mayor tasa de iniciativa empresarial (22%) se encuentra en los individuos de entre 25 y 34 años de edad. Luego de los 35 años de edad, la tasa de iniciativa empresarial disminuye progresivamente. Sin embargo, la tasa de emprendedurismo joven es aún inferior a la de los individuos entre 45 y 54 años de edad (18%). (Gráfico 13)

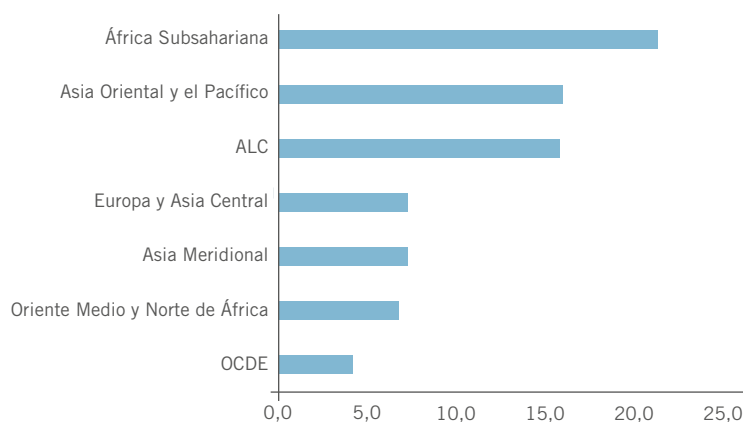
GRÁFICO 13. TASA DE EMPRENDEDURISMO POR GRUPO ETARIO. ALC. AÑO 2010. EN PORCENTAJE



Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

Los jóvenes latinoamericanos muestran mayores tasas de emprendimiento que sus pares europeos (7%) o provenientes de países de la OCDE (4%). Asimismo, los jóvenes de ALC son más emprendedores que en Asia Meridional (7%), Oriente Medio y Norte de África (6%). Sin embargo, los jóvenes de África Subsahariana y Asia Oriental muestran aún mayores tasas de emprendimiento joven que ALC (21% y 16% respectivamente). (Gráfico 14)

GRÁFICO 14. TASA DE EMPRENDEDURISMO JOVEN POR REGIÓN. AÑO 2010. EN PORCENTAJE



Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

Entre los jóvenes de ALC, los países andinos son los que presentan las mayores tasas de iniciativa empresarial; aquí, la tasa de emprendedurismo asciende hasta un 20%. Por su parte, Centroamérica (12%), El Caribe (12%) y Mercosur (13%) muestran tasas muy inferiores a esta Región.

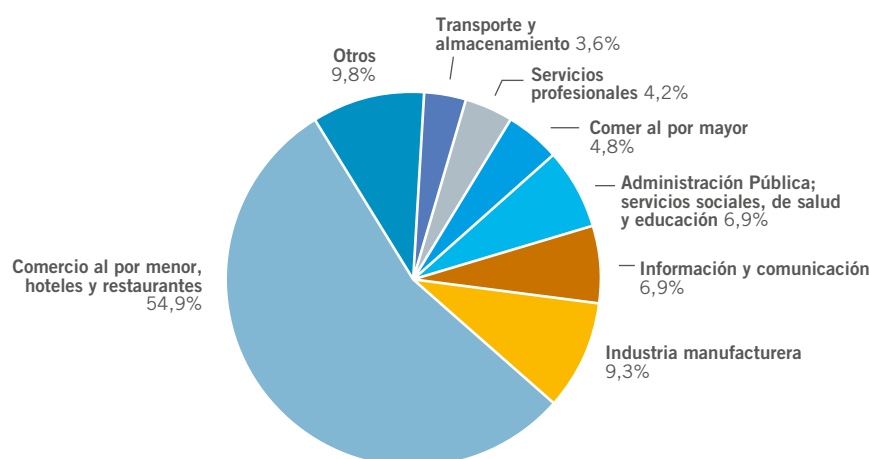
TABLA 8. TASA DE EMPRENDEDURISMO JOVEN POR SUBREGIONES DE ALC. AÑO 2010. EN PORCENTAJE

REGIÓN	TASA (%)
Andinos	20.38
El Caribe	11.86
Centroamérica	12.42
Mercosur	12.77

Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

Los emprendimientos desarrollados por jóvenes en ALC se concentran en el sector comercio, hoteles y restaurantes. El 54,9% de los emprendimientos se centra en esta categoría. En orden de importancia le siguen los emprendimientos en el sector industrial (9,3%), información y comunicación (6,9%), administración pública y servicios sociales (6,6%). (Gráfico 15)

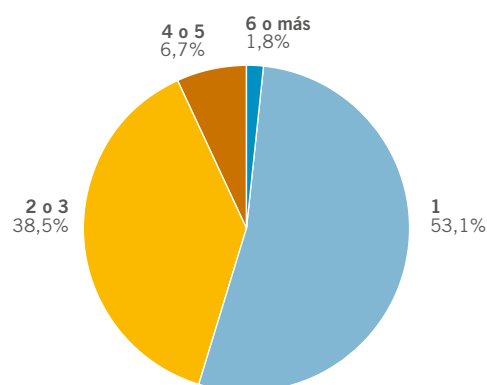
GRÁFICO 15. DISTRIBUCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DESARROLLADOS POR JÓVENES POR SECTOR. ALC. AÑO 2010



Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

La gran mayoría de los jóvenes emprende por cuenta propia. Más del 50% de los jóvenes se involucra en emprendimientos como único dueño. Un 38,5% desarrolla proyectos junto con uno o dos personas más. (Gráfico 16)

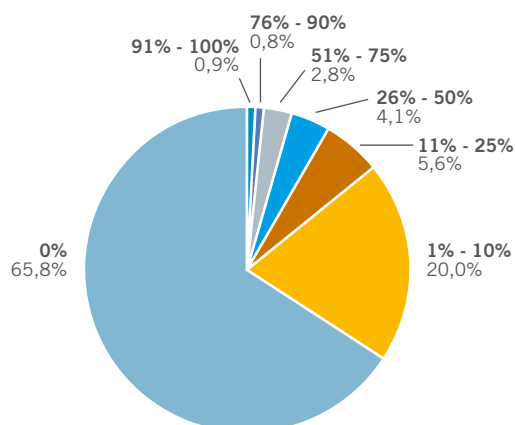
GRÁFICO 16. DISTRIBUCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DESARROLLADOS POR JÓVENES POR CANTIDAD DE DUEÑOS. ALC. AÑO 2010



Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

Los emprendimientos llevados a cabo por jóvenes se dedican en su gran mayoría al mercado doméstico. Más del 85% de los emprendimientos declaran que ninguno de sus clientes (65,8%) o menos del 10% vive afuera del país (20%). Asimismo, los emprendimientos con intensidad de exportación superior al 50% sólo representan 9,5% del total de emprendimientos en ALC (Gráfico 17). (Gráfico 17)

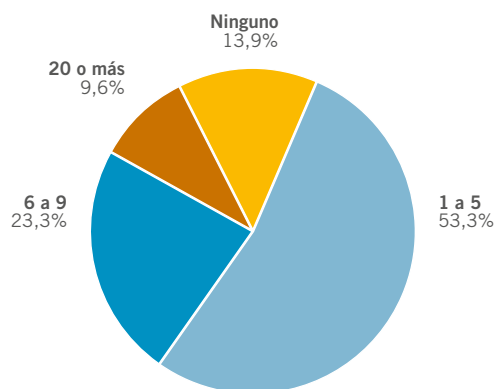
GRÁFICO 17. DISTRIBUCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DESARROLLADOS POR JÓVENES POR INTENSIDAD DE EXPORTACIÓN. ALC. AÑO 2010



Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

Los emprendimientos llevados a cabo por jóvenes son generalmente pequeños en términos de la cantidad de empleados. El 13,9% de los emprendimientos desarrollados por jóvenes latinoamericanos no espera tener empleados en los próximos cinco años y un 53,3% espera tener menos de cinco. Asimismo, menos del 10% planea tener más de veinte empleados en el mediano plazo. (Gráfico 18)

GRÁFICO 18. DISTRIBUCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DESARROLLADOS POR JÓVENES POR CANTIDAD DE EMPLEADOS ESPERADOS EN CINCO AÑOS. ALC. AÑO 2010



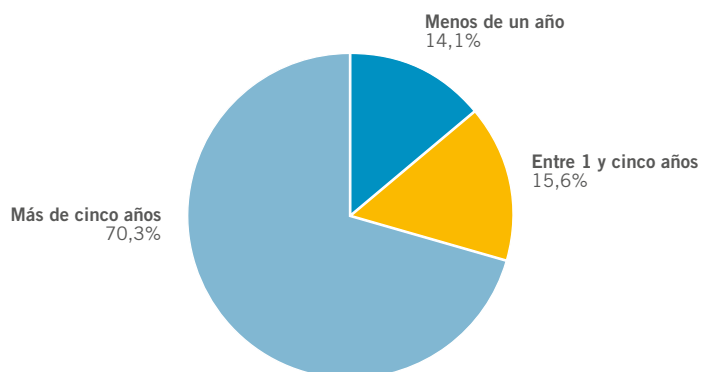
Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

En general, los emprendimientos desarrollados por jóvenes en ALC son poco innovadores desde la perspectiva de los consumidores. En promedio, un 52% de los consumidores⁴ no considera que los productos introducidos por los emprendimientos sean innovadores.

Asimismo, dichos emprendimientos trabajan generalmente con tecnologías con más de cinco años de edad. De acuerdo al Gráfico 20, un 70,3% de los emprendimientos desarrollados por jóvenes latinoamericanos utilizan tecnologías con más de cinco años de edad. Sólo un 14,1% de los proyectos utiliza tecnologías introducidas hace menos de un año en el mercado.

⁴ GEM 2010

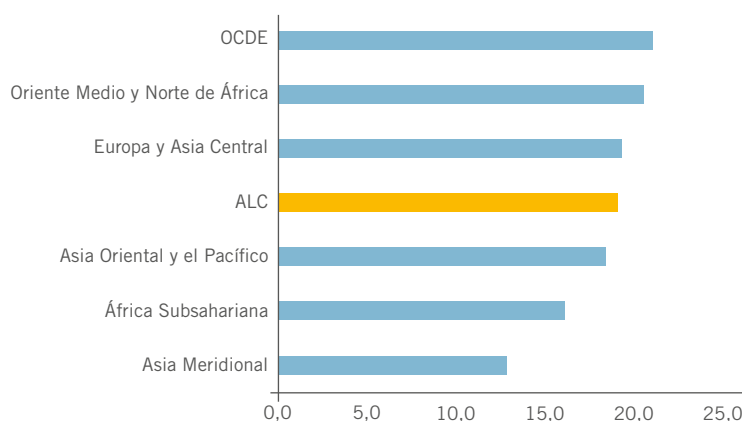
GRÁFICO 19. DISTRIBUCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DESARROLLADOS POR JÓVENES POR ANTIGÜEDAD DE LAS TECNOLOGÍAS UTILIZADAS PARA EL EMPRENDIMIENTO. ALC. AÑO 2010



Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

En relación a otras regiones del mundo, no se observan grandes variaciones en lo que respecta a la cantidad de dueños de emprendimientos desarrollados por jóvenes. De acuerdo al Gráfico 21 los emprendimientos de jóvenes en ALC tienen en promedio 1,9 dueños. Los emprendimientos llevados a cabo en Europa, Oriente Medio y países de la OCDE tienen relativamente más dueños aunque la diferencia es mínima (1,95, 2,11 y 2,14 respectivamente). La diferencia con Asia Meridional es más marcada; en esta zona los emprendimientos jóvenes tienen en promedio 1,3 dueños. (Gráfico 20)

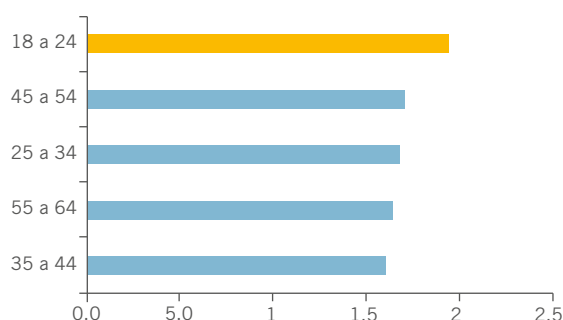
GRÁFICO 20. CANTIDAD DE DUEÑOS PROMEDIO EN EMPRENDIMIENTOS DESARROLLADOS POR JÓVENES. REGIONES DEL MUNDO. AÑO 2010



Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

Si se comparan los emprendimientos llevados a cabo por jóvenes con los desarrollados por adultos en ALC, se encuentra que ellos tienden a emprender junto a más personas que los adultos. A pesar de no existir una diferencia significativa, la cantidad de dueños promedio en emprendimientos de jóvenes es superior a la de emprendimientos de adultos independientemente del rango etario (Gráfico 21).

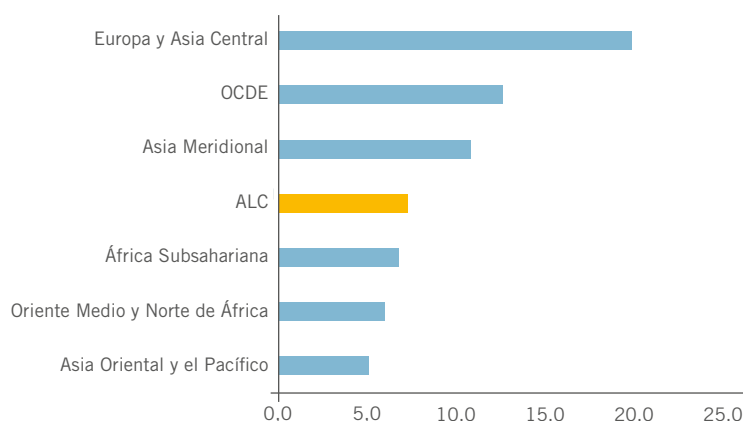
GRÁFICO 21. CANTIDAD DE DUEÑOS PROMEDIO. RANGO ETARIO DE EMPRENDEDORES DE ALC. AÑO 2010



Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

Los emprendimientos desarrollados por jóvenes latinoamericanos tienen menor foco en el mercado externo que los realizados por sus pares europeos o provenientes de países de la OCDE o Asia Meridional. La intensidad de exportación promedio en emprendimientos de jóvenes latinoamericanos es 6,9% mientras que en Europa, OCDE y Asia Meridional el promedio asciende a 19,5%, 12,4% y 10,5% respectivamente. Por otra parte, África Subsahariana muestra una intensidad de exportación similar a la de ALC en emprendimientos jóvenes, mientras que el resto de Asia y Norte de África se ubican levemente por debajo (Gráfico 22).

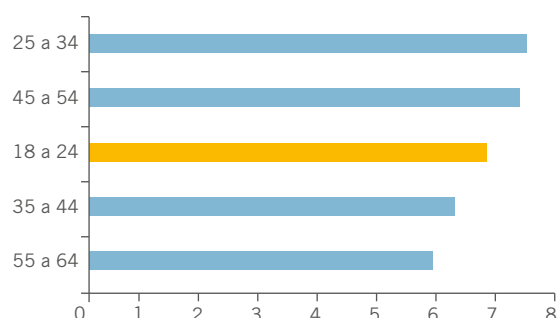
GRÁFICO 22. INTENSIDAD DE EXPORTACIÓN PROMEDIO EN EMPRENDIMIENTOS DESARROLLADOS POR JÓVENES. REGIONES DEL MUNDO. AÑO 2010. EN PORCENTAJE



Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

La intensidad de exportación de proyectos realizados por jóvenes latinoamericanos es en promedio inferior a la de proyectos desarrollados por individuos entre 25 a 34 o entre 45 a 54 años, aunque superior a la del resto de rangos etarios de la Región. Sin embargo, la intensidad de exportación de emprendimientos llevados a cabo por individuos entre 25 y 34 ó 45 a 54 años es apenas 1% y 0,5% superior. A pesar de que los emprendimientos jóvenes muestran mayor participación de clientes extranjeros que los emprendimientos desarrollados por sujetos entre 25 a 34 o 45 a 54 años, la diferencia no supera el 0,7% en ningún caso. (Gráfico 23)

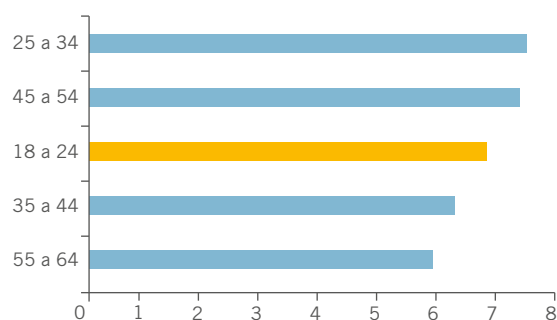
GRÁFICO 23. INTENSIDAD DE EXPORTACIÓN PROMEDIO. RANGO ETARIO DE EMPRENDEDORES EN ALC. AÑO 2010. EN PORCENTAJE



Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

En cuanto al tamaño de los emprendimientos desarrollados por jóvenes, los latinoamericanos son más pequeños que los llevados a cabo en Europa, países de la OCDE y Oriente Medio, aunque superiores a los del resto de Asia y África. Medido por la cantidad de empleados esperados en los próximos cinco años, el tamaño promedio de emprendimientos desarrollados por jóvenes en ALC es de aproximadamente 7 empleados. Los proyectos de jóvenes europeos o provenientes de países de la OCDE son apenas mayores (7,9 y 8,4 empleados respectivamente). Los proyectos en Asia Meridional son significativamente más pequeños –con apenas 1,3 empleados promedio– mientras que en África Subsahariana y Asia Oriental el número de empleados esperado luego de cinco años es aproximadamente 5. (Gráfico 24)

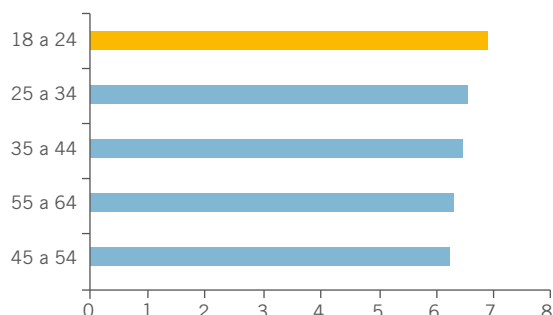
GRÁFICO 24. CANTIDAD DE EMPLEADOS PROMEDIO ESPERADOS EN CINCO AÑOS EN EMPRENDIMIENTOS DESARROLLADOS POR JÓVENES. REGIONES DEL MUNDO. AÑO 2010



Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

En relación a emprendedores de otros rangos etarios en ALC, los proyectos de jóvenes son los más grandes. A pesar de mostrar un promedio superior en términos de empleados esperados, la diferencia en cantidad de empleados esperados entre los emprendimientos de jóvenes y los emprendimientos de otros grupos etarios es menos de punto porcentual por lo que no existe mayor diferencia entre grupos etarios en este ítem de comparación. (Gráfico 25).

**GRÁFICO 25. CANTIDAD DE EMPLEADOS PROMEDIO ESPERADO EN CINCO
AÑOS. RANGO ETARIO DE EMPRENDEDORES EN ALC. AÑO 2010**



Fuente: CIPPEC sobre la base de GEM (2010).

5I Entorno económico y disponibilidad de talento empresarial en ALC

La evidencia empírica sugiere que el problema del bajo nivel de creación y crecimiento de emprendimientos de alto potencial en la Región no se debe principalmente a que ésta carezca de individuos con aptitudes o talento empresarial; es decir, personas con un adecuado nivel educativo, pensamiento creativo e innovador, con habilidades gerenciales, de orientación al logro, y capaces de tolerar el riesgo (CAF, 2013). En cambio, el problema radica, en parte, en la existencia de barreras y demoras a la hora de registrar emprendimientos, falta de seguridad jurídica, capital financiero, acceso al crédito, entre otras.

En este contexto, esta sección analiza el entorno económico e institucional para el desarrollo de nuevos emprendimientos en ALC y se comparan dichos entornos con otras regiones del mundo. Adicionalmente se realiza un análisis de disponibilidad de talento empresarial en la Región, identificando rasgos de la personalidad que podrían estar asociados con un emprendedor exitoso.

ALC está rezagada en términos de regulaciones para la protección de inversionistas. Existe consenso generalizado en la literatura acerca de cómo los bajos niveles de protección de inversores impiden la entrada al sector empresarial (Rajan y Zingales, 1998 y 2003), y por lo tanto, el desarrollo de nuevos emprendimientos. De acuerdo al Índice de Fortaleza de la Protección de Inversionistas (Tabla 11), ALC califica como la región que provee menor protección para inversionistas en el mundo. Solo África Subsahariana ofrece condiciones similares. Como es de esperar, los países de la OCDE son los que presentan el mejor entorno en términos de protección de inversionistas. (Tabla 9)

TABLA 9. PROTECCIÓN DE INVERSIONISTAS Y REGISTRO DE PROPIEDADES. REGIONES. AÑO 2013

REGIÓN	ÍNDICE DE FORTALEZA DE LA PROTECCIÓN DE INVERSIONISTAS MINORITARIOS (0-10)	PROCEDIMIENTOS PARA EL REGISTRO DE PROPIEDADES (NÚMERO)	TIEMPO PARA EL REGISTRO DE PROPIEDADES (DÍAS)	COSTO PARA EL REGISTRO DE PROPIEDADES (% DEL VALOR DE LA PROPIEDAD)
África Subsahariana	4.6	6.3	57.2	9.1
ALC	4.6	7	63.3	6.1
Asia Meridional	5.3	6.4	99.5	7.2
Asia Oriental y el Pacífico	5	5.2	77.9	4.5
Europa y Asia Central	5.9	5.4	23.1	2.7
OCDE	6.3	4.7	24	4.2
Oriente Medio y Norte de África	4.7	6.1	31.3	5.7

Fuente: CIPPEC sobre la base de WBES (2012) y Doing Business.

Asimismo, en ALC, el trámite de registro de propiedades es más burocrático, más costoso y tiene mayores demoras que otras regiones del mundo, desalentando a los inversores a embarcarse en nuevos proyectos. Se necesitan en promedio 63 días para registrar un procedimiento en la Región, mientras que Europa y países de la OCDE este trámite solamente requieren 24 días en promedio. Sólo en Asia Oriental y Meridional se necesitan aún más días que en ALC (77,9 y 99,5 días respectivamente). Además de las demoras, el costo del registro porcentajede la propiedad en ALC es muy superior al costo observado en Europa, OCDE y Asia Oriental (6,1% contra 2,7%, 4,2% y 4,5% respectivamente). Por último, ALC registra la mayor cantidad de procedimientos (siete procedimientos) para el registro de propiedades en el mundo aunque no existen grandes diferencias por Región.

TABLA 10. REGULACIONES Y COMERCIO EXTERIOR. REGIONES. AÑO 2013

REGIÓN	COSTO DE EXPORTACIÓN (US\$ POR CONTENEDOR)	DÍAS PROMEDIO EN LA OBTENCIÓN DE LICENCIAS DE IMPORTACIÓN	PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE IDENTIFICAN EL TRÁMITE DE LICENCIAS Y PERMISOS DE NEGOCIOS COMO UNA RESTRICCIÓN SERIA O MUY SERIA	PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE IDENTIFICAN LA LEGISLACIÓN LABORAL COMO UNA RESTRICCIÓN SERIA O MUY SERIA
África Subsahariana	2.200,7	18,8	17,8	12,0
ALC	1.299,1	27,5	18,4	17,9
Asia Meridional	1.922,9	12,3	15,2	9,3
Asia Oriental y el Pacífico	864,0	18,6	6,5	6,3
Europa y Asia Central	2.154,5	13,5	5,6	4,6
OCDE	1.080,3	20,3	5,5	11,3
Oriente Medio y Norte de África	1.166,3	18,9	20,4	13,7

Fuente: CIPPEC sobre la base de WBES (2012) y Doing Business.

Los trámites relacionados a comercio exterior son en general más costosos y demoran más en ALC en relación a otras regiones. Mayores barreras al comercio exterior implican que los emprendimientos tienen menos posibilidades de acceder al mercado externo y consecuentemente, menores oportunidades para ampliar su horizonte empresarial. De acuerdo a la Tabla 12, el costo de exportación en ALC promedia los 1.299 dólares por contenedor; dicho costo es inferior al costo en Europa y Asia Central (USD 2.154) aunque superior al costo observado en países de la OCDE (1.080 USD). En términos de los días promedio necesario para obtener licencias de importación, ALC aparece como el más ineficiente con demoras que alcanzan los 27 días promedio y una diferencia de más de 7 días con respecto a cualquier otra región del mundo.

A su vez, un gran porcentaje de empresas latinoamericanas identifican a las regulaciones del mercado laboral y comercio exterior como una gran barrera al crecimiento de las empresas. El 18,4% de las empresas de ALC consideran que el trámite de licencias y permisos de negocios es una restricción importante para el desarrollo del negocio, mientras que menos del 6,5% de los emprendedores de Europa, Asia Oriental y Central las consideran una barrera seria para su desempeño. La legislación laboral también representa una restricción muy seria en ALC (17,9% de las empresas) mientras que menos del 14% de los emprendedores del resto del mundo lo ven como una barrera importante.

TABLA 11. INDICADORES DE ACCESO AL SISTEMA FINANCIERO. REGIONES. AÑO 2013

REGIÓN	PORCENTAJE DE EMPRESAS CON PRÉSTAMOS BANCARIOS O LÍNEAS DE CRÉDITO	PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE USAN LOS BANCOS PARA FINANCIAR INVERSIONES
Asia Oriental y el Pacífico	35,0	22,1
Europa y Asia Central	36,7	26,0
OCDE	52,8	37,1
ALC	45,8	32,7
Oriente Medio y Norte de África	20,4	23,5
Asia Meridional	34,6	29,3
África Subsahariana	23,6	18,4

Fuente: CIPPEC sobre la base de WBES (2012) y Doing Business.

En lo que respecta al acceso al sistema financiero, más del 30% de las empresas latinoamericanas financian sus inversiones a través del sistema bancario. No se observan diferencias entre ALC y países desarrollados (OCDE) en términos de los medios utilizados para el financiamiento de inversiones (Tabla 14). A su vez, la Tabla 13 muestra que el porcentaje de empresas con préstamos en ALC (45,8%) es levemente inferior al de países desarrollados (52,8%).

TABLA 12. FINANCIAMIENTO DE LAS INVERSIONES. REGIONES. AÑO 2013

REGIÓN	INVERSIÓN FINANCIADA INTERNAMENTE (%)	INVERSIÓN FINANCIADA CON PRÉSTAMOS BANCARIOS (%)	INVERSIÓN FINANCIADA CON CRÉDITO DE PROVEEDORES (%)	INVERSIÓN FINANCIADA CON APORTACIONES DE DUEÑOS O VENTA DE ACCIONES (%)
Asia Oriental y el Pacífico	73,3	13,6	2,8	4,8
Europa y Asia Central	73,6	13,1	4,2	5,9
OCDE	65,7	22,4	5,0	2,5
ALC	62,9	19,9	7,9	4,7
Oriente Medio y Norte de África	74,3	13,6	6,0	2,6
Asia Meridional	66,5	20,4	1,3	6,9
África Subsahariana	78,3	10,1	3,7	3,8

Fuente: CIPPEC sobre la base de WBES (2012).

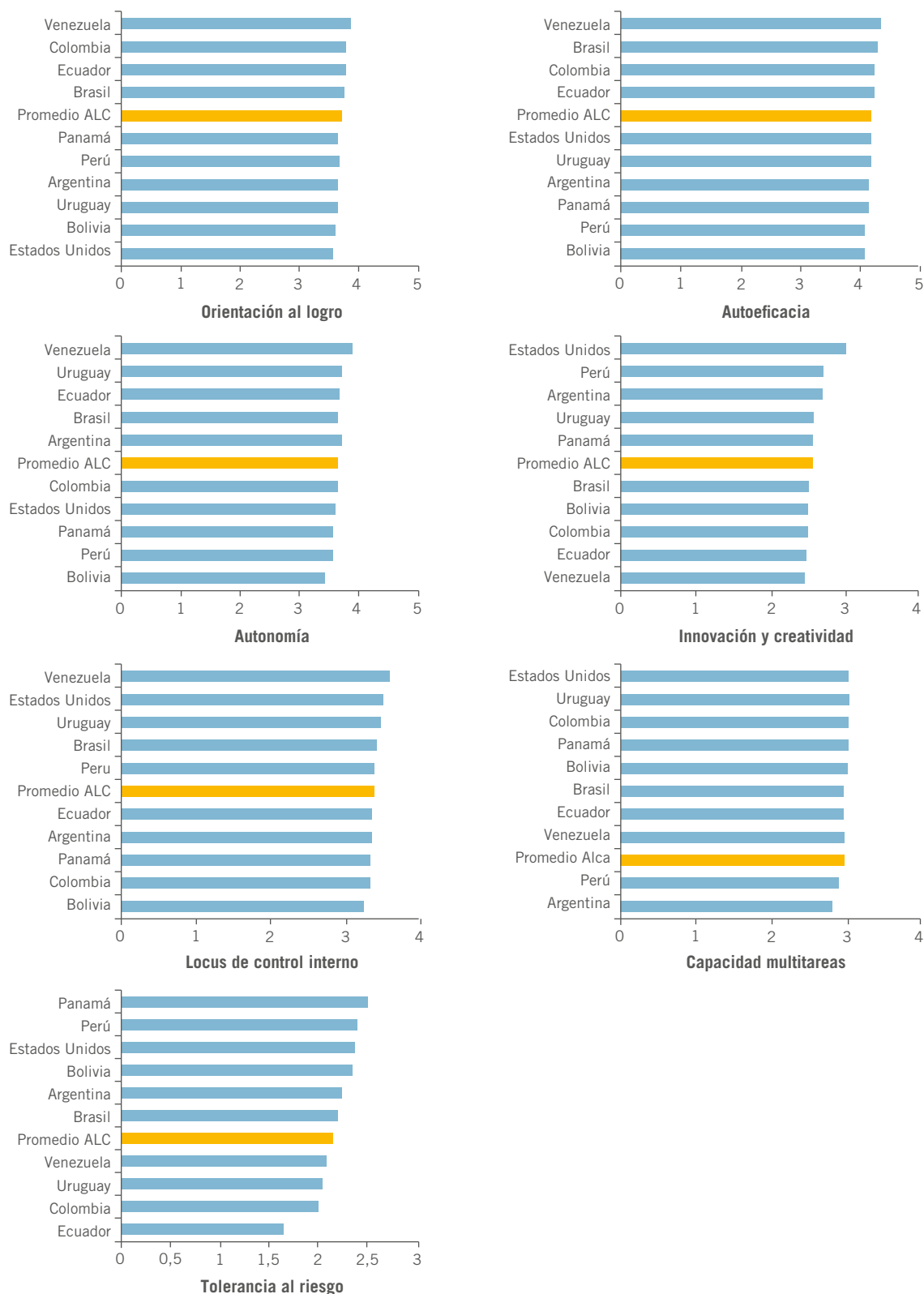
“El problema del bajo nivel de creación y crecimiento de emprendimientos de alto potencial en la Región puede no deberse al entorno económico, sino a la falta de talento empresarial”.

Distintos enfoques provenientes de la economía, estudios gerenciales y de la psicología empresarial coinciden en que un buen emprendedor debe ser una persona con capacidad para el pensamiento creativo e innovador, tener habilidades gerenciales y de orientación al logro y ser moderadamente capaz de tolerar el riesgo (CAF, 2013).

Las estimaciones sobre disponibilidad de talento empresarial para una muestra de ciudades de América Latina y la ciudad de Los Ángeles en Estados Unidos sugieren que, las diferencias en tasas de emprendedurismo en América Latina respecto de los países desarrollados no parece explicarse por la falta de aptitud empresarial en la Región (CAF, 2013).

El Gráfico 27 describe los valores promedios para los diversos indicadores de talento empresarial por país. La población de ALC pareciera tener una orientación al logro más pronunciada que la de Estados Unidos; dentro de la Región, Venezuela es el que mayores valores presenta. Sin embargo, lo contrario se da con la innovación, creatividad y capacidad multitareas. Por otra parte, no se observan diferencias significativas en el locus de control interno y autoeficacia. Por último, tampoco existen diferencias relevantes en la tolerancia al riesgo aunque la tolerancia es levemente superior en Estados Unidos.

GRÁFICO 26. DISPONIBILIDAD DE TALENTO EMPRESARIAL POR PAÍS. AÑO 2012.



Fuente: CIPPEC sobre la base de ECAF (2012).

La *orientación* al logro se vincula con la idea de que los emprendedores exitosos buscan destacarse trazándose objetivos ambiciosos. La *autonomía* hace referencia al deseo por tener mayor control sobre los objetivos que el individuo se propone alcanzar. La *autoeficacia* está relacionada con la creencia del individuo en su propia habilidad para responder a los desafíos de un determinado trabajo o para alcanzar ciertos objetivos o resultados propuestos. La *capacidad multitareas* se asocia directamente con las habilidades gerenciales de los individuos o la habilidad de realizar varias tareas a la vez. Por último, la *percepción de control interno* se asocia con la creencia del individuo de que sus logros y resultados dependen principalmente de sus acciones más que de factores externos.

6 | Experiencias innovadoras en la promoción de la iniciativa empresarial juvenil

Esta sección presenta experiencias innovadoras de fomento al emprendedurismo, promovidas por las empresas y por el Estado. Primero, la *Sección 6.1 describe cinco experiencias privadas* de promoción de la iniciativa empresarial juvenil; las iniciativas son: Wayra, NXTP, Colectivo Integral de Desarrollo, Programa de Desarrollo Empresarial de Fundación Bahncafé y Youth Business International. Segundo, la *Sección 6.2 presenta un caso de experiencia pública* de promoción de la iniciativa juvenil: el programa Buenos Aires Emprende.

6.1 | Los ejemplos de experiencias privadas de promoción de la iniciativa empresarial juvenil

En los últimos años los emprendimientos y pequeñas empresas de la Región explicaron gran parte del empleo y riqueza generados, pues aprovecharon las oportunidades de negocio brindadas por un ciclo casi ininterrumpido de crecimiento económico y la ampliación del mercado de consumo interno.

Sin embargo, uno de los grandes desafíos de la Región es la alta tasa de mortalidad de estos nuevos emprendimientos, explicada, entre otras razones, por la falta de acceso a distintas fuentes de financiamiento, errores en el diseño y gestión del plan de negocios (fallas de planificación), déficit del capital humano, limitaciones impuestas por desaceleraciones económicas, el encarecimiento del proceso de producción y por dificultades en el acceso a nuevos mercados a escala regional y global.

Por esta razón, gobiernos nacionales/federales, provinciales/regionales y locales, empresas, organizaciones de la sociedad civil e instituciones educativas concentran sus esfuerzos en *potenciar a los emprendimientos en sus primeros años de vida, brindando herramientas y fondos para la gestión y desarrollo de oportunidades de negocio, la mejora del equipo emprendedor y la escala del emprendimiento a través del acceso a nuevos mercados*.

Se destaca, dentro de este diverso grupos de instituciones, organizaciones y actores que ofrecen soporte a los emprendedores: el trabajo de las incubadoras y aceleradoras, tanto públicas como privadas, que brindan asesorías y financian la expansión de los emprendimientos. En el caso de las aceleradoras, se especializan en el aporte financiero y apoyo a emprendimientos con prototipos desarrollados y modelos de negocios probados, generalmente de base tecnológica o digital, por su capacidad de escalamiento a bajo costo (el escalamiento requiere de menos fondos destinados a financiar los costos operativos de instalación en otras partes de la Región y el mundo). En sección se destacan los casos de Wayra, del Grupo Telefónica; el de NXTP, el del Colectivo Integral de Desarrollo; el de Youth Business International en cuatro países de la región; y el de “Jóvenes Emprendedores”, de la Fundación Bahncafé.

6.1.1 | El caso de Wayra

Wayra es una iniciativa del Grupo Telefónica que promueve la inversión en emprendimientos en Latinoamérica y Europa en el campo de internet y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Mediante su modelo global de aceleración de proyectos apoya a los emprendedores en su desarrollo, dotándolos de las herramientas tecnológicas, mentores calificados, un espacio de trabajo de vanguardia y el financiamiento necesario para acelerar su crecimiento.

Con presencia en doce países (Alemania, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, Irlanda, México, Perú, Reino Unido, República Checa y Venezuela), Wayra ha recibido en sus convocatorias más de 35 mil propuestas de nuevos negocios digitales, convirtiéndola en una de las mayores plataformas de detección de talento del mundo TIC.

TABLA 13. RESUMEN DEL CASO WAYRA

Iniciativa	Wayra.
Impulsor	Grupo Telefónica.
Rubro	Aceleradora de proyectos.
Objetivos	▾ Promover la inversión en emprendimientos en Latinoamérica y Europa en el campo de Internet y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC). ▾ Apoyar a los emprendedores en su desarrollo, dotándolos de las herramientas tecnológicas, mentores calificados, un espacio de trabajo de vanguardia y el financiamiento necesario para acelerar su crecimiento.
Países participantes	Alemania, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, Irlanda, México, Perú, Reino Unido, República Checa y Venezuela.
Alcance	450 emprendimientos apoyados.
Monto invertido	USD 50.000 x proyecto.
Duración	De 4 a 12 meses.
Modalidad	Esquema de trabajo de oficina con expertos en diseño, y experiencia de usuario, expertos en data y analytics, y expertos en distribución y comercialización online.
Componentes	▾ Inversión de USD 50.000 en el emprendimiento y un monto equivalente en servicios de aceleración. ▾ Desarrollo de producto y estrategia de negocio con servicio de UX Design, research y analytics, distribución y marketing digital y arquitectura de sitio. ▾ Performance y uso de fondos. ▾ Desarrollo Comercial con asesoramiento de tutores y expertos.
Tipo de proyectos acelerados	Emprendimientos de base tecnológica en la etapa de prototipo o superior con foco en la expansión comercial e internacional.
Metodología de Selección	Convocatorias abiertas cada 3 meses. Selección de 10 proyectos al año. Proceso participativo de selección.
Instituciones asociadas	Endeavor, VIV China & China Unicom, Academias Wayra, Telefónica.

A tres años de su lanzamiento, Wayra invirtió en más de 450 jóvenes empresas en 12 países. Sus academias en Bogotá, Caracas, Ciudad de México, Lima, Buenos Aires, Madrid, Barcelona, Londres, San Pablo, Santiago, Dublín, Praga y Múnich albergan al momento más de 170 emprendimientos en proceso de aceleración. En Argentina, por ejemplo, ya cuenta con un portfolio de 37 empresas invertidas entre más de 5.000 emprendimientos analizados. Como indicador de resultado del proceso de aceleración, se destaca que el 80% de las empresas invertidas en Argentina han recibido de

manera exitosa inversión de terceras partes y dos de las 37 compañías del portfolio han sido adquiridas por empresas extranjeras.

a. El modelo de aceleración

El modelo de aceleración de Wayra, que se adecúa en función de los emprendimientos seleccionados, consiste en la inversión de USD 50.000 (dólares) por emprendimiento más un monto similar en servicios de aceleración. Las empresas invertidas son aceleradas en un espacio de 500 metros cuadrados de trabajo colaborativo en la Ciudad de Buenos Aires, por un periodo entre 4 y 12 meses de duración.

Las empresas aceleradas trabajan bajo un esquema de trabajo de oficina con expertos en diseño y experiencia de usuario para mejorar la experiencia de los usuarios; expertos en data y analytics, para modelar la información en la toma de decisiones; y expertos en distribución y comercialización online.

Los cuatro componentes del modelo de aceleración de Wayra son los siguientes:

- ☒ Inversión de USD 50.000 en el emprendimiento seleccionado y un monto equivalente en servicios de aceleración.
- ☒ Desarrollo de producto y estrategia de negocio con servicio de UX Design, research y analytics, distribución y marketing digital y arquitectura de sitio.
- ☒ Performance y uso de fondos: desarrollo de modelo financiero, uso de fondos, entrenamiento de oratoria en sesiones individuales, introducción de alternativas de financiamiento público y privado, y participación en eventos de inversores en América Latina
- ☒ Desarrollo comercial con asesoramiento de tutores y expertos.

Los mentores acompañan el desarrollo del emprendimiento desarrollando una relación de largo plazo a través del consejo en sus decisiones estratégicas, tácticas y organizativas, aportando visión, contactos relevantes y participando del proceso de detección de necesidades y seguimiento de los proyectos. Los expertos apoyan a los emprendimientos en aspectos puntuales y técnicos, poniendo a disposición su experiencia y contactos durante el tiempo que sea requerido y acordado.

El objetivo del intercambio con mentores y expertos (que se realiza de manera personalizada en función de las necesidades del equipo y los desafíos del negocio) *es recibir orientación y retroalimentación de personas con experiencia desarrollando negocios y con expertise específicos en áreas relevantes para el crecimiento de los emprendimientos y también establecer relaciones de negocio de largo plazo.*

Asimismo, Wayra cuenta con una red global de más de 500 mentores en 12 países (donde se cuenta con presencia institucional) y acuerdos de colaboración en mercados como Estados Unidos y Asia, lo que permite acelerar el desarrollo internacional de las empresas en las cuales invierte.

Al finalizar el período de aceleración, Wayra organiza un *demoday*; instancia en la que las empresas presentan sus productos a la comunidad inversora local. Los emprendedores que obtienen financiación no sólo tienen la posibilidad de participar en este evento local sino que también pueden hacerlo, en función de sus intereses, en cualquiera de los países donde Wayra está presente.

Luego del período de aceleración, Wayra sigue acompañando e impulsando a las empresas en las cuales ha invertido con programas estructurados que incluyen mentoreo⁵, espacios de oficinas en otros países, coaching y servicios a medida.

⁵ El Mentoreo busca unir a líderes emergentes (aprendices) con líderes establecidas (mentoras) de amplia trayectoria, con el fin de capacitarlas mediante una experiencia de vida real, ampliar su red de contactos y reforzar la confianza en sí mismas para llevar sus carreras y/o negocios al siguiente nivel.

b. Especialización y tipo de proyectos acelerados

Wayra invierte en emprendimientos de base tecnológica (plataformas web, aplicaciones móviles, SAAS, M2M, domótica, etc.) en la etapa de prototipo o superior con foco en la expansión comercial e internacional.

c. Metodología de selección de los proyectos

Para la selección se realizan, cada tres meses, convocatorias abiertas de emprendimientos de tecnología. El proceso de selección, que culmina con la selección de 10 emprendimientos por año, consta de tres etapas:

- ✎ 1. Análisis de todos los proyectos presentados a ejecutarse con el personal de Wayra y más de 400 expertos pertenecientes a todos los países donde Wayra está presente.
- ✎ 2. Realización de reuniones presenciales con los equipos semifinalistas donde participa el equipo de Wayra junto con mentores expertos.
- ✎ 3. Presentación final de equipos finalistas ante un jurado compuesto de inversores y mentores pertenecientes a la red de Wayra y con experiencia en la industria.

d. Socios regionales y globales

Wayra cuenta, a nivel regional y global, con acuerdos que agregan valor a las empresas en las que invierte. Entre ellos se destacan las siguientes organizaciones:

- ✎ **Endeavor:** Es una fundación que contribuye al desarrollo de los países en los que está presente a través de la promoción de la cultura emprendedora. Identifica emprendedores de alto impacto y les provee apoyo estratégico para ayudarlos a llevar sus compañías al próximo nivel. Wayra trabaja en colaboración con dicha institución para promover el desarrollo de los emprendedores seleccionados.
- ✎ **VIV China & China Unicom:** Es una de las aceleradoras más importantes en China, cuyas oficinas se encuentran en Beijing. Esta alianza está potenciada no solo por la presencia de China Unicom (la empresa de telecomunicaciones china con más de 445 millones de clientes) sino por la presencia del Gobierno Chino, la Tsingua University y por la presencia de fuertes grupos financieros y compañías como Tencent y Daibu. En caso de querer escalar en el mercado chino, los emprendimientos acelerados por Wayra tienen acceso al Business Development Program desarrollado por ViV & Telefónica China. El programa ofrece espacio de trabajo en Beijing, know-how/advisory (asesoría legal, mentoreo, información sobre marketing, entre otras asesorías), redes de contacto con tomadores de decisión en empresas claves y conexión con programas de inversión.
- ✎ **Academias Wayra:** Permite acceso al ecosistema, al uso de las academias, demoday, red de mentores y contactos propios de las 12 academias en todo el mundo.
- ✎ **Presencia global de Telefónica:** Brinda la posibilidad de hacer negocios como red de distribución, clientes internos, y da un valor agregado en aquellos países donde Telefónica hoy día está presente.

e. Sinergia entre Wayra y Telefónica

Uno de los aspectos a destacar del caso de Wayra como aceleradora de emprendimientos tecnológicos es la sinergia lograda con el resto de las unidades de negocio del Grupo Telefónica. En este sentido, por ejemplo, 13 de las 37 empresas invertidas por Wayra Argentina han hecho algún tipo de acuerdo de negocios con Telefónica y 3 están en proceso de integración. Además, muchos emprendimientos acelerados por Wayra Argentina se convirtieron en proveedores internos de Telefónica o en canales

de distribución para otros emprendimientos acelerados por Wayra en redes sociales, generándose sinergia horizontal entre los emprendimientos acelerados.

f. Aprendizajes y aspectos destacados de los casos de Wayra

El ecosistema emprendedor de la Región se sostiene, en parte, gracias al trabajo y contribución de las incubadoras y aceleradoras de emprendimientos del sector público y privado. El caso de *Wayra* se destaca, en *primer lugar*, por su alcance regional, a través de la presencia en varios países de la Región como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela. Esta penetración en el mercado regional de emprendimientos permite mayor escalabilidad de los proyectos acelerados, en un mercado con pautas de consumo y tradicionales similares y lenguaje común.

En *segundo lugar*, se destaca la sinergia promovida entre los emprendimientos acelerados por Wayra (sinergia horizontal) y entre los emprendimientos acelerados y las otras unidades de negocio del Grupo Telefónica (sinergia vertical). En *tercer lugar*, cabe resaltar el trabajo coordinado con otras organizaciones representativas del ecosistema emprendedor regional como gobiernos, instituciones educativas y otras aceleradoras. Por último, Wayra se destaca, en tanto aceleradora, por el alto porcentaje de inversión de terceros en los proyectos una vez que concluye la aceleración.

6.1.7 | El caso de NXTP Labs

NXTP Labs es un fondo de inversión con programa de aceleración que ayuda a emprendimientos tecnológicos en América Latina a consolidarse y crecer exponencialmente a mercados regionales o globales. Fue fundado en septiembre de 2011 con el objetivo de crear a nivel regional, un ecosistema emprendedor dinámico en que los emprendedores tecnológicos puedan amortizar sus curvas de aprendizaje y aprender métodos de buenas prácticas de compañías del rubro digital.

TABLA 14. RESUMEN DEL CASO NXTP LABS

Iniciativa	NXTP Labs.
Impulsor	NXTP.
Rubro	Aceleradora de proyectos.
Objetivos	⌵ Ayudar a emprendimientos tecnológicos en América Latina a consolidarse y crecer exponencialmente a mercados regionales o globales ⌵ Crear a nivel regional un ecosistema emprendedor dinámico en que los emprendedores tecnológicos puedan amortizar sus curvas de aprendizaje y aprender métodos de buenas prácticas de compañías del rubro digital.
Países participantes	Países de LAC.
Alcance	5% de los proyectos presentados en un año.
Monto invertido	U\$D 25.000 x proyecto.
Duración	Dos programas anuales de 3 meses cada uno.
Modalidad	Esquema de trabajo con mentorías y emprendedores exitosos. Presentación de emprendimientos acelerados ante inversores internacionales. Seguimiento en el caso de los emprendimientos con alto potencial. Devolución de entre el 2 y el 10% del monto invertido a partir de la ganancia de los proyectos.
Componentes	⌵ Inversión de U\$D 25.000 en el emprendimiento y un monto equivalente en servicios de aceleración. ⌵ Mentorías. ⌵ Ronda con inversores.

(continúa...)

Tipo de proyectos acelerados	Emprendimientos enfocados en el desarrollo tecnológico, basados en mercados digitales que sepan aprovechar la escalabilidad que ofrece el desarrollo de nuevas tecnologías e Internet.
Metodología de Selección	2 convocatorias anuales. Selección del 5% de los proyectos presentados.
Instituciones asociadas	Buenos Aires Empeñe, FONTAR (ARG), iNNpulsa y RutaN (Col), Start Up (Perú), ANII (Uruguay), NAFIN e INADEM (México), Start Up (Brasil), FINEP y BNDES (Brasil), CORFO (Chile).

a. Modelo de aceleración y principales actividades

El modelo de aceleración de *NXTP Labs* consiste en la inversión de USD 25,000 en los emprendimientos tecnológicos seleccionados, aceptándose sólo el 5% de los proyectos que aplican. Se realizan dos programas de aceleración por año con una duración de tres meses cada uno, y la inversión realizada es retribuida con la devolución de entre el 2% y el 10% de las ganancias de los proyectos seleccionados.

Además, la aceleración incluye un espacio de trabajo y mentorías donde los fundadores de las emprendimientos están en contacto directo con los emprendedores más destacados de la Región. El programa de aceleración culmina con la presentación de los emprendimientos acelerados ante rondas de inversores internacionales. Una vez concluida la aceleración, se realiza un seguimiento y, en el caso de los emprendimientos con alto potencial, se canalizan inversiones adicionales.

b. Especialización y tipos de proyectos acelerados

NXTP Labs selecciona para sus programas de aceleración a equipos de emprendedores sólidos con experiencia en ejecución (se solicita que los proyectos tengan un producto mínimo viable) y con aspiraciones a convertir su proyecto en una compañía internacional. Se priorizan los emprendimientos enfocados en el desarrollo tecnológico, basados en mercados digitales, que sepan aprovechar la escalabilidad que ofrece el desarrollo de nuevas tecnologías e internet.

Los emprendedores deben saber trabajar en equipo y los emprendimientos deben ser fácilmente escalables a nivel regional. El equipo debe ser capaz de ejecutar una idea de manera rápida e implementando tecnologías innovadoras que le permitan entrar en el mercado objetivo de manera eficaz y disruptiva.

c. Aprendizajes y aspectos destacados del caso de NXTP Labs

En *primer lugar*, *NXTP Labs* transformó el modelo de aceleración de emprendimientos tecnológicos al adaptarlo a los desafíos del ecosistema emprendedor de la Región. Su presencia en Latinoamérica le permitió consolidar una red de mentores no sólo a nivel regional, sino internacional.

En *segundo lugar*, cabe destacar que se trata de un modelo de aceleración que toma ganancias de los emprendimientos acelerados en función del crecimiento logrado, y no de la inversión realizada.

En *tercer lugar*, el trabajo de *NXTP Labs* se realiza de manera articulada al trabajo de otras organizaciones (públicas y privadas) de LAC que promueven la consolidación del ecosistema emprendedor de la región. En este sentido, se destaca el trabajo coordinado con instituciones públicas para la ejecución de programas de coinversión como con Buenos Aires Empeñe y el FONTAR en Argentina, con iNNpulsa y RutaN en Colombia, con Start Up Perú en Perú, con ANII en Uruguay, con NAFIN e INADEM en México, con FINEP, Start Up Brazil y BNDES en Brasil y con CORFO en Chile.

Por último, la contribución de aceleradoras como *NXTP Labs* en un mercado con difícil acceso a fuentes de financiamiento para los emprendedores es crucial para evitar que los emprendimientos nacientes mueran antes de escalar a nivel regional.

6.1.4 | El caso de Colectivo Integral de Desarrollo

El Colectivo Integral de Desarrollo es una institución sin fines de lucro radicada en Perú que funciona como incubadora de emprendimientos juveniles desde 1990. Sus programas comprenden los servicios de información, orientación, capacitación, asesoría y asistencia técnica. Se especializa en la promoción de la creación de negocios con jóvenes de bajos ingresos. Desde 1996, ha capacitado a cerca de 45000 jóvenes de bajos ingresos y apoyado a más de 8500 empresas. En 2007, recibió el “Premio a la Excelencia de Servicios de Desarrollo Empresarial a nivel Latinoamericano” del Banco Interamericano de Desarrollo.

Su éxito se debe al equilibrio que mantiene entre las actividades de promoción en el terreno y la sistematización de los programas de apoyo a las PyMes altamente vulnerables. Su objetivo principal es *dotarlas de los recursos de gestión y conocimientos necesarios para optimizar su funcionamiento y garantizar su supervivencia en un contexto que se caracteriza por la volatilidad de los emprendimientos*.

Lleva a cabo una metodología de servicios no financieros adaptados a los creadores jóvenes de empresas; entre ellos se cuenta con: la implementación de módulos de servicios para emprendedores, la identificación del potencial empresarial y la apertura de una red de contactos amplia y heterogénea.

TABLA 15. RESUMEN DEL CASO COLECTIVO INTEGRAL DE DESARROLLO

Iniciativa	Colectivo Integral de Desarrollo.
Impulsor	Colectivo Integral de Proyecto.
Rubro	Incubadora de Proyectos.
Objetivos	⌞ Promover el emprendimiento juvenil en Perú a través de la facilitación del acceso al crédito y programas de mentoría y asesoría. ⌞ Dotar a los emprendedores de una red de contactos locales para desarrollar sus proyectos.
Países participantes	Perú, Costa Rica, República Dominicana, Panamá.
Duración	1 año (incluyendo el acompañamiento).
Modalidad	Esquema de trabajo con mentorías y emprendedores exitosos. Presentación de un plan de negocios, capacitaciones previas a la implementación y mentorías durante todo el proceso. Rondas con redes de financiamiento.
Componentes	⌞ Mentorías. ⌞ Ronda con inversores. ⌞ Capital Semilla de aproximadamente 1500 soles peruanos.
Tipo de proyectos acelerados	Emprendimientos en general, pero fundamentalmente emprendimientos por necesidad.
Metodología de Selección	Evaluación del plan del negocio, evaluación de las características sociodemográficas del emprendedor.
Instituciones asociadas	Asociaciones locales en Panamá, Costa Rica y República Dominicana.

a. Metodología de trabajo

El CID cuenta con una sede central, dirigida por un Director Ejecutivo, en Lima y con varias oficinas en el interior del país, cada una de las cuales posee un administrador que ejecuta los presupuestos que son transferidos desde la capital (Lima). Los proyectos cuentan con un jefe de proyecto, quien en algunas ocasiones es también coordinador de sede, y es responsable de la ejecución de cada proyecto en el ámbito de intervención de éste. A su vez, cada sede cuenta con un equipo de profesionales que se encargan de diversas actividades, tales como el servicio de acompañamiento, el de promoción y el de capacitación.

El Programa cuenta con tres fases. *La primera* consiste en la *facilitación para el acceso a capital semilla para ideas de negocio*. Se convoca a jóvenes de 16 a 35 años que se encuentren implementando su negocio o tienen uno con menos de un año de funcionamiento comprobado y que residan en zonas de influencias del CID. Los jóvenes pasan por una entrevista y una verificación domiciliaria para evaluar si el negocio es realmente su opción de vida.

A continuación, se les da a los seleccionados una capacitación de 20 horas en elaboración de planes de negocio, que se combina con una asesoría de dos horas con especialistas en la materia. Sigue una instancia de evaluación en donde tanto el ente ejecutor como un jurado independiente califican de manera preliminar cada proyecto. Finalmente, se le otorga el capital semilla a los proyectos que superen estas etapas. En promedio, se les otorga 1500 soles peruanos.

Comienza entonces la *segunda fase*, que consiste en el *desarrollo de capacidades en gestión empresarial*. Esta etapa se distribuye en 69 horas de capacitación en gestión empresarial, 20 horas en liderazgo, 20 horas en costos, finanzas y aspectos contables, y 20 horas en mercadeo. Se realizan, dentro de esta oferta de capacitación, pasantías empresariales para quienes estén a punto de implementar su negocio y pasantías comerciales para quienes cuenten con un negocio en funcionamiento.

Finalmente, durante la última fase, se realiza un acompañamiento técnico en la implementación de iniciativas de negocio. Este incluye un mentoreo a cargo de empresarios exitosos de las localidades en las que se ubica cada proyecto por un lado, y una red de apoyo para la gestión del crédito que pretende facilitar el acceso a instituciones financieras por el otro.

b. Proyectos internacionales

En 2009, el CDI presentó en Santo Domingo su metodología enfocada en el desarrollo de competencias de jóvenes emprendedores. Fueron contactados por Casa Abierta, organización de la sociedad civil de República Dominicana interesada en el enfoque del CID para el desarrollo de emprendimientos por parte de jóvenes vulnerables. Poco después, el CID envió un grupo de expertos para brindar una serie de capacitaciones al equipo de Casa Abierta. Apoyaron al equipo local en el diseño y ejecución de su propio programa, bajo la modalidad “aprender haciendo”, adaptando la metodología y herramientas del CID a las realidades locales.

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) apoyó este programa de transferencias de conocimientos, que tuvo como objetivo ampliar las experiencias exitosas que tuvieron organizaciones de la Región en la ejecución de proyectos.

Actualmente, el CID, articulado con organizaciones civiles de cada país, lleva adelante proyectos en República Dominicana, Costa Rica y Panamá, utilizando una metodología adaptada a contextos locales. Estas experiencias de transferencias de conocimiento entre pares han traído numerosos beneficios. En *primer lugar*, permitieron el avance del emprendedurismo juvenil en los países receptores de conocimiento. Es *segundo lugar*, refinaron la estrategia de transmisión de los emisores al punto de obligarlos a repensarse a sí mismos.

Casa Abierta, de República Dominicana, no sólo se benefició de las lecciones aprendidas a través del CID, sino que también logró captar el interés del Ministerio de Trabajo para incorporar esta metodología en el programa nacional de capacitación de jóvenes.

c. Aprendizajes y elementos destacados del caso Colectivo Integral de Desarrollo

Existen varios elementos que hacen del CID un modelo exitoso de incubadora de emprendimientos juveniles. En *primer lugar*, su presencia territorial a lo largo de todo Perú. Esto le permite a la organización

tener una amplia cobertura para proyectos presentados por jóvenes de distintas regiones, a diferencia de otras iniciativas que centralizan sus actividades en los grandes centros urbanos.

En *segundo lugar*, sus acciones se concentran en los emprendedores por necesidad, particularmente aquellos en mayor situación de vulnerabilidad. El CID se compromete con la supervivencia de estas pequeñas y medianas empresas a través de una capacitación integral, la provisión de un capital semilla inicial y el mentoreo de los jóvenes emprendedores. También es *remarcable su articulación internacional* con organizaciones de la sociedad civil de otros países, lo que le permitió, en el marco de un convenio con FOMIN, transmitir sus experiencias de gestión a otros núcleos de emprendedurismo juvenil.

Otro elemento a destacar son las actividades que llevan a cabo para empoderar a los jóvenes empresarios. Se busca desarrollar en ellos la capacidad de visualizar sus negocios con metas claras a lo largo del tiempo y a mantener una actitud positiva frente a las dificultades y retos cotidianos. En este sentido resulta vital el espacio de asesoría por parte de empresarios locales exitosos, de manera que los jóvenes se puedan proyectar en ellos.

Por último, en *quinto lugar*, el modelo de red de apoyo para la gestión del crédito a instituciones financieras juega un rol fundamental en el proyecto. Esto se explica por la relación directa que se observa entre falta de fondos y supervivencia del emprendimiento. En este sentido, el Colectivo Integral de Desarrollo plantea una dinámica que sería conveniente imitar en otros países de la Región donde los jóvenes enfrentan obstáculos insuperables en su ejercicio financiero corriente.

6.1.4 | El caso del Programa de Desarrollo Empresario de Fundación Banhcafé, Honduras

La *Fundación Banhcafé* es una organización no gubernamental y sin fines de lucro de desarrollo creada en el año 1985 por el *Banco Hondureño del Café* como respuesta a la demanda de servicios básicos de educación, asistencia técnica y capacitación para los pequeños productores de café y sus familias de bajos niveles de ingreso, quienes residen en comunidades cafeteras de origen ladino y/o indígena y que representan aproximadamente el 90% de los productores de café.

Una de las áreas de trabajo de la Fundación es el desarrollo juvenil desde la cual promueve el desarrollo integral de los jóvenes a través de la generación de capacidades de acceso a recursos y medios que garanticen su superación personal para así insertarse en la economía productiva. Con el objetivo de *aumentar el espíritu emprendedor y las capacidades técnico-financieras* de jóvenes entre los 18 y los 30 años de edad, la Fundación Banhcafé, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, ejecuta el “*Fondo de Garantías y Servicios para fomentar la empresarialidad de los jóvenes hondureños*”. Los principales beneficiarios de este programa son los jóvenes emprendedores por necesidad, es decir, aquellos que se encuentran en situación de desventaja social y económica.

El Programa tiene el respaldo del FOMIN, el cual aportó U\$S 300.000 para el Fondo de Garantía y U\$S 410.000 para la asistencia técnica. La puesta en marcha de los emprendimientos y las modificaciones recomendadas representan normalmente un reto para los jóvenes que no poseen experiencia, por lo que Fundación dispone de un programa de fortalecimiento empresarial que consiste en servicios de asesoría y mentoría por parte de profesionales y referentes calificados, quienes comparten su experiencia y capacidad técnica con los jóvenes empresarios. La tarea del asesor *va más allá de la transmisión de conocimiento pues busca constituir una verdadera relación interactiva que procure un desarrollo integral y gradual del joven beneficiario y su empresa.*

TABLA 16. RESUMEN DEL CASO FUNDACIÓN BANHCAFÉ

Iniciativa	Jóvenes Emprendedores.
Impulsor	Fundación Banhcafé.
Rubro	Aceleradora de proyectos.
Objetivos	↳ Contribuir con la generación de un ambiente amigable para el emprendedurismo joven por necesidad en Honduras. ↳ Proveer mentorías, asistencias, redes de contacto y capital semilla a los emprendimientos seleccionados. ↳ Exponer las iniciativas jóvenes al círculo empresarial local.
Países participantes	Honduras.
Alcance	80 empresas jóvenes creadas durante la primera ronda del programa.
Duración	4 años.
Modalidad	Esquema de trabajo con mentorías y emprendedores exitosos. Presentación de emprendimientos acelerados ante inversores redes de inversión. Seguimiento en el caso de los emprendimientos con alto potencial.
Componentes	↳ Mentorías. ↳ Redes de contacto. ↳ Gestión del crédito.
Tipo de proyectos acelerados	Emprendimientos por necesidad.
Metodología de Selección	Se evalúa el plan de negocios y si realmente constituye la opción de vida del emprendedor a través de una entrevista in situ.
Instituciones asociadas	FOMIN.

Fuente: CIPPEC.

a. El aprendizaje de Fundación Banhcafé

En Honduras, el 95% de las instituciones financieras no apoya a empresarios jóvenes, aun cuando la data demuestra que el 43% de la población tiene menos de 30 años. Ante esta situación, en el 2006 la *Fundación* lanzó un proyecto llamado “*Jóvenes Emprendedores*” con el objetivo de transformar al segmento juvenil en sujeto de crédito.

Durante la primera implementación de este proyecto, a los jóvenes se les proveía un respaldo del 50% del financiamiento luego de un riguroso proceso de selección. Además, se realizaba un acompañamiento desde la implementación del plan de negocios hasta un año después, cuando el proyecto ya debería ser auto sostenible. Estos préstamos, que se daban a 5 años de plazo y con un período de gracia de 18 meses, parecían perfectos para enfrentar la problemática hondureña que dificultaba el florecimiento del emprendedurismo juvenil. La *Fundación* estimó que habría 400 nuevas empresas para cuando el proyecto concluyera. Sin embargo dos años después, sólo se habían generado 18 empresas; este hecho obligó a repensar el Proyecto desde adentro. La experiencia hizo ver a la Fundación que los obstáculos al emprendedurismo joven en Honduras no se reducen a la falta de crédito financiero.

Otro factor que influye poderosamente es la *escasa cultura emprendedora*. De una evaluación intermedia que *Fundación Banhcafé* realizó, se desprendió que sólo 4 de cada 100 egresados de los centros técnicos vocacionales –institutos de formación secundaria- aspiraban a tener empresas. Además, al momento de lanzar el Programa, la *Fundación* erró en la percepción de los perfiles de sus potenciales beneficiarios. En la realidad, ellos eran jóvenes mayoritariamente con poca formación y, en consecuencia, con cierta desventaja inicial para la incorporación de conocimiento. La *Fundación* supuso que los centros técnicos vocacionales ya tenían gente formada en planes de negocios

y que lo único que restaba era proveer financiación para iniciativas preconcebidas, por lo que, en la etapa de implementación, se consideró imprescindible incorporar un proceso de asistencia técnica para superar estas problemáticas. De esta forma, el Proyecto fue reformulado para que los jóvenes puedan recibir capacitación de empresarios locales y referentes de emprendedurismo en las etapas de diseño e implementación de sus planes de negocios. Los resultados fueron positivos: se tuvo un aumento significativo de las empresas jóvenes fundadas. Si bien la meta inicial de 400 no se realizará, es esperable que para el fin del proyecto cuenten con hasta 80 empresas en funcionamiento.

b. Las fortalezas del Programa de Emprendedores de la Fundación Banhcafé

El principal elemento que destaca a la experiencia de *Fundación Banhcafé* es su *foco en el emprendedurismo juvenil por necesidad*. Muchos programas de su naturaleza en Latinoamérica se concentran en emprendedores por vocación que cuentan con recursos económicos, redes de contacto, acceso al crédito y formación en negocios. Esto hace que la oferta de iniciativas que apoyen el *emprendedurismo por necesidad* (el cual se da con mayor frecuencia en la Región) sea escasa. Los programas de la *Fundación Banhcafé*, en cambio, tienen el mandato expreso de evaluar los planes de negocio apuntando a que los emprendimientos que concursan sean realmente la opción de vida de quienes los presenten.

Es por ello que se puede entender el énfasis que pone el Programa en tres aspectos que determinan el éxito de los emprendimientos por necesidad: 1) la falta de acceso al crédito financiero, 2) la carencia de una red de contactos empresariales y 3) la falta de conocimiento técnico para llevar adelante un plan de negocios.

Respecto a lo *primero*, la Fundación invita a comparar dos eventos que registran el aumento del interés por parte de las entidades financieras en los planes de negocio joven. En 2005 se realizó una reunión con los 17 intermediarios financieros existentes en Honduras; no hubo ninguno interesado en financiar proyectos de jóvenes. En la actualidad, ya se realizaron acuerdos con dos bancos, dos cooperativas y algunas OSCs interesadas en vincularse financieramente.

Respecto a la *carencia de una red de contactos empresariales*, la *Fundación* toma una serie de medidas puntuales y otras transversales para conectar a los beneficiarios de su Programa con el círculo empresario local. En *primer lugar*, invita a los empresarios a ser parte de los jurados externos que evalúan los planes de negocio en la instancia previa a la provisión de capital semilla, y en *segundo lugar*, organiza ferias y convenciones de empresariado juvenil donde los emprendedores del Programa pueden publicitar sus emprendimientos ante un público empresarial amplio. Además, apuesta transversalmente por la inclusión de empresarios como mentores y asesores de los jóvenes. Si bien las funciones de estas figuras son las de enseñar y acompañar, existe también un efecto colateral de vinculación que no es menor.

El núcleo central del Programa es la instancia de mentoría y asesoramiento. Los asesores deben poseer formación profesional y la experiencia empresarial necesaria que les permita reconocer los factores críticos de las microempresas que atienden y el entrenamiento metodológico que le permita, al joven y a su empresa, desarrollar las habilidades sociales, técnicas y conceptuales orientadas al motivo del logro. Específicamente, deben conocer bien la interacción entre las áreas funcionales de la empresa y la forma como las microempresas concurren en el mercado.

La *Fundación* reconoce que el joven emprendedor espera soluciones pero insta a los asesores a no proveérselas, sino a involucrarse en un proceso de diálogo participativo que facilite el desarrollo de capacidades gerenciales y la toma de decisiones independientes. En ese sentido, los asesores nunca deben tomar decisiones; su labor es ayudar al joven emprendedor a que evalúe correctamente el contexto antes de decidir. Esto constituye un verdadero elemento de empoderamiento. Las propuestas

del asesor deben ser realistas y al mismo tiempo retadoras. Para clave es también tener una actitud de valoración y respeto por los jóvenes con los que participen en el Programa.

En conclusión, los asesores son un factor crucial en la iniciativa del Programa. Son ellos quienes tienen la responsabilidad última de crear un ambiente de soporte donde las personas jóvenes puedan evaluar sus triunfos y sus fracasos. Una vez que el emprendedor ha asegurado su préstamo o la mentoría, debe utilizar estos beneficios lo mejor posible para asegurar su prosperidad en todos los aspectos.

6.1.3 | El caso de Youth Business International en la Región

En 1983, el Príncipe de Gales fundó “*The Prince’s Trust*” en el Reino Unido, el cual inició sus actividades trabajando con jóvenes marginados y con necesidad de encontrar empleo digno. El inicio de nuevas empresas se presentó como una solución a este problema.

En 1999, y después de recibir interés de varios países, *The Prince’s Trust* creó *Youth Business International (YBI)* para ayudar a otras organizaciones fuera del Reino Unido que estuvieran interesadas en utilizar su modelo de mentoría. Como un mecanismo para mantener la credibilidad, cada organización interesada en asociarse con YBI tiene que pasar un proceso de capacitación y experiencia piloto, proceso que culmina en su acreditación.

En América Latina, el modelo YBI ha sido adoptado por organizaciones en cuatro países: Argentina, Brasil, Colombia y México. *Fundación Impulsar* fue creada en Argentina en 1999 con el propósito de ayudar a los jóvenes que hasta entonces no habían podido conseguir apoyo para establecer y administrar efectivamente sus propios negocios, brindándoles así la oportunidad de lograr autosuficiencia económica. Esta Fundación ha logrado atraer el interés y el apoyo de empresas grandes, lo cual ha generado una oferta de mentores de alta capacidad. Su Consejo de Administración está constituido por representantes de estas empresas fundadoras como: Borax Argentina, BG, Unilever, Royal & Sun Alliance, Zurich y VASA.

Jóvenes Futuros Empresarios por México A.C. (JEMAC) es una Asociación Civil fundada en el 2001 con el respaldo de varios empresarios y empresas muy notables tales como: Diageo, British Petroleum y Shell. *JEMAC* se ha posicionado como una de las principales organizaciones que apoyan a emprendedores en el país, brindando a jóvenes mexicanos acceso a financiamiento, capacitación y el apoyo continuo de un mentor para el inicio de sus propios negocios. Cuenta con ejecutivos de British Petroleum y Shell México en su Junta Directiva, así como con el respaldo de la Secretaría de Economía de México.

En Colombia, en el 2002, un grupo de jóvenes se organizó para ayudar a los jóvenes emprendedores con el respaldo de la *Fundación Mario Santo Domingo (FMSD)*. En marzo de 2003, con el apoyo de la *Fundación Impulsar de Argentina* y la *FMSD*, este grupo lanzó su primer programa de jóvenes emprendedores en Cartagena, que incluyó la creación de la *Fundación Jóvenes Empresarios de Colombia (JECOL)*. Esta iniciativa cuenta con el apoyo económico y de mentores de la Fundación Corona, la Fundación Restrepo Barco, el Club Rotario Cartagena y la Asociación Nacional de Industrias Colombianas (ANDI). Tiene una alianza estratégica con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

En Brasil, en 2002, la *Câmara de Dirigentes Lojistas* de Florianópolis (CDL) y varias otras entidades lanzaron un proyecto piloto de emprendedores jóvenes en Florianópolis, Santa Catarina. Como parte de este esfuerzo, la Cámara y las otras entidades crearon el *Instituto Negócios da Juventude do Brasil (INJ)*. El *INJ* aspira a asistir a emprendedores jóvenes con desventajas sociales a construir sus propios negocios, brindando apoyo y recursos empresariales a los cuales no tendrían acceso de otra manera. A la fecha el *INJ* ha logrado apoyar a algunos emprendedores juveniles a crear sus pequeños negocios.

TABLA 17. RESUMEN DEL CASO YOUTH BUSINESS INTERNATIONAL EN LA REGIÓN

Iniciativa	Youth Business International.
Impulsor	The Prince's Fund.
Rubro	Aceleradora de proyectos.
Objetivos	↳ Contribuir con la generación de un ambiente amigable para el emprendedurismo joven por necesidad en Argentina, Brasil, Colombia y México. ↳ Prover mentorías, asistencias, redes de contacto y capital semilla a los emprendimientos seleccionados. ↳ Exponer las iniciativas jóvenes a los círculos empresariales locales
Países participantes	Argentina, Brasil, Colombia y México.
Duración	1 año.
Modalidad	Esquema de trabajo con mentorías y emprendedores exitosos. Presentación de emprendimientos acelerados ante inversores redes de inversión. Seguimiento en el caso de los emprendimientos con alto potencial. Provisión de capital semilla.
Componentes	↳ Mentorías. ↳ Redes de contacto. ↳ Gestión del crédito. ↳ Capital Semilla (hasta U\$S 3000).
Tipo de proyectos acelerados	Emprendimientos por necesidad.
Metodología de Selección	Se evalúa el plan de negocios y características socioeconómicas de los emprendedores.
Instituciones asociadas	FOMIN, Fundación Impulsar, JEMAC, INJ, JECOL.

Fuente: CIPPEC.

a. Objetivos y componentes del Programa

El *objetivo general* consiste en el *incremento de las oportunidades de empleo y generación de ingresos para jóvenes con vocación emprendedora que no pueden obtener apoyo por otros medios*. La meta es *optimizar el modelo existente y expandir su uso a nuevas áreas que apoyen a jóvenes emprendedores en la creación y desarrollo de proyectos de negocios*, con la movilización de recursos y de la comunidad empresarial.

El Programa ha sido estructurado en tres elementos centrales: 1) la promoción y desarrollo de mentores empresariales; 2) el monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores; y, 3) el desarrollo de una red sostenible mediante la difusión de resultados.

El *primer componente* está enfocado en la *implementación de actividades de reclutamiento, capacitación e incorporación de los mentores*. Para ello, se realizan eventos de convocatoria, se capacita y motiva a los mentores y se prepara un registro de las características principales de cada mentor. La capacitación está orientada a transmitir las características del Programa, el perfil de los jóvenes con los que se trabajará, el tipo de micro emprendimientos, las características personales y habilidades que se esperan de un mentor, la importancia de su labor y las responsabilidades que asumen al aceptar la función.

El *segundo componente* tiene como objetivo *identificar a los jóvenes con capacidad emprendedora e incorporarlos al Programa con el apoyo técnico y financiero que necesitan para crear una iniciativa de negocio*. Las actividades de convocatoria incluyen conferencias y presentaciones en organismos empresariales, institutos de juventud e instituciones educativas, así como también presencia en ferias y exposiciones. Además, se publican artículos y notas periodísticas en los medios de comunicación.

La convocatoria incluye elementos para asegurar la equidad de género en la población convocada y participante, como también la inclusión de diversos grupos étnicos.

El proceso de selección comienza con la primera consulta y continúa con una entrevista individual con personal del Programa. En caso de que se perciba una idea de negocio propia y, en principio, económicamente viable dentro de los parámetros del Programa, el beneficiario es encaminado a los cursos de capacitación para su entrenamiento y la elaboración de un plan de negocios. Estos planes se someten a la evaluación de consejos locales que deben aprobarlo y habilitar el préstamo y el nombramiento del mentor correspondiente. Existe un *proceso de seguimiento* para corroborar que la inversión fue aplicada efectivamente; comprobando el buen desarrollo de la empresa, haciendo las recomendaciones necesarias en caso sean requeridas, para así también asegurar el repago. Los jóvenes interesados tienen que cumplir con una serie de condiciones básicas que permiten focalizar los fondos del Programa a los emprendedores por necesidad.

Los requisitos para ser parte del Programa: son a) tener entre 18 y 30 años (excepto en México, donde el límite máximo es de 35), b) estar desempleado o subempleado, c) tener una idea de negocio económicamente viable, d) aplicar habilidades o conocimientos personales al proyecto, e) no tener acceso a otras fuentes de financiamiento, f) tener ventajas socioeconómicas y g) no tener infracciones penales pendientes con las autoridades, ni con autoridades ambientales. El monto máximo para un préstamo depende de cada país, pero nunca es superior a U\$S 3000.

El tercer componente consiste en el armado de *una red de los actores involucrados* para asegurar la difusión continua del modelo. Se trata de crear y fortalecer oficinas en las regiones de cada país, realizar actividades de difusión y promoción, fomentar alianzas y desarrollar la estrategia para la red de emprendedores juveniles. En este marco, se realiza una conferencia regional anual que incluye representantes del gobierno, del sector privado y de la sociedad civil.

b. Fortalezas y desafíos del Programa

Los principales beneficios del Programa están asociados con el *desarrollo y la formación de emprendedores jóvenes de bajos recursos, el fomento del sector de las PyMEs y la creación de nuevos empleos* en los países que forman parte del Programa. En general, cada nueva iniciativa de jóvenes emprendedores resulta en otra oportunidad de empleo que contribuye al desarrollo económico y también al fomento del emprendedurismo. Así, se abren las puertas para otros jóvenes con tendencias emprendedoras en el futuro y se fortalece el sector de las PyMEs en cada país.

Uno de los principales desafíos es la obtención de un número significativo de mentores que permitan la efectiva implementación del Programa. En ese sentido, YBI y sus asociadas locales han tenido un gran éxito en la articulación de sus programas con los círculos empresariales locales. El interés específico de las grandes empresas tiene que ver con varios elementos: la formación de emprendedores jóvenes es un método probado para construir sus cadenas productivas y fortalecer las PyMEs locales. Además, a través de su participación como mentores, su personal encuentra una forma de contribuir y participar en las comunidades donde trabajan y pueden contribuir a la retención de los cuadros directivos. Por otro lado, la transferencia de conocimientos y experiencias a la gente joven también mejora la fuente de talento laboral recutable.

Otro desafío es que los emprendimientos no prosperen y, como consecuencia, se produzca un incumplimiento de los repagos. En ese sentido, las acciones que se toman son, en *primer lugar*, un estricto proceso de selección que permita la inclusión dentro del programa a aquellos jóvenes que verdaderamente demuestren un espíritu emprendedor y sean capaces de elaborar un plan de negocios realista. En *segundo lugar*, se refuerza el apoyo de los mentores y del personal de cada organización ejecutora para que el emprendedor no se desanime ante los primeros obstáculos que encuentre en el desarrollo de su emprendimiento. En *tercer lugar*, y respecto al repago, se pone

énfasis en las acciones administrativas de cobranza, se mantiene un régimen de premios y castigos y, en última instancia, se lleva a cabo una evaluación especial de cartera que proponga medidas para mitigar el riesgo.

En *último lugar*, una fortaleza que debe ser reconocida por el Programa es que los requisitos que solicitan para que los jóvenes emprendedores apliquen, garantizan la inclusión mayoritaria de quienes lideran emprendimientos por necesidad.

6.1.3 | Otras iniciativas destacadas en la promoción del emprendedurismo juvenil

Tal como se destacó anteriormente, las iniciativas de fomento del emprendedurismo *juvenil abarcan desde la capacitación y formación del capital humano para emprender, hasta el acceso al crédito, la incubación de proyectos (el modelo de incubación varía según el caso)*. En algunos casos la incubación sólo incluye espacio físico, mentoreo, red de contactos y en otros incluye, además de financiamiento, aceleración de proyectos y acceso a nuevos mercados.

En la siguiente tabla (Tabla 21) se incluye un resumen de las iniciativas relevadas, implementadas desde el sector público, privado y de la sociedad civil. Algunas de las iniciativas públicas destacadas se detallan en el siguiente apartado de este capítulo y son desarrolladas con mayor profundidad en los anexos.

TABLA 18. RESUMEN DE LAS INICIATIVAS DOCUMENTADAS

INICIATIVA	TIPO DE INICIATIVA	PRINCIPAL ACTIVIDAD	PAÍSES DONDE OPERA
Tecnoparques	Pública.	Acelerador para el desarrollo de proyectos de Investigación aplicada y desarrollo tecnológico.	Colombia.
INA	Pública.	Capacitación y Formación profesional para fomentar el trabajo productivo.	Costa Rica.
Fondo Emprender	Pública.	Fondo de capital semilla creado por el Gobierno de Colombia. Asume la forma de una cuenta independiente y especial adscripta al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) con el fin exclusivo de financiar iniciativas empresariales que sean desarrolladas por aprendices, asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales cuya formación se esté desarrollando. El <i>Fondo</i> acompaña al aprendiz en la formulación de su plan de negocios, en la asignación de recursos y, finalmente, en la ejecución, a través del seguimiento y acompañamiento y la evaluación de indicadores de gestión.	Colombia.
Servicio Brasileiro de Apoyo a Microempresas (SEBRAE)	Organización Privada sin fines de lucro.	Con más de 700 puntos de atención al público y también mediante una plataforma virtual, SEBRAE se ha constituido en un importante referente en lo que a la capacitación en gestión de microempresas se refiere. Ofrece consultorías en gestión de la información, mercadeo, análisis de mercado, análisis FODA y asuntos legales. Cuenta con una densa red de expertos que hacen seguimiento de las microempresas asociadas al programa. Sus workshops incluyen Empetrec (competitividad en el mercado), Negocio Certo (gestión de empresas), Programa de Internacionalización de PyMEs y Agentes Locales de Innovación (ALI).	Brasil principalmente. Está en proceso de expansión a otros países de la Región.

(continúa...)

INICIATIVA	TIPO DE INICIATIVA	PRINCIPAL ACTIVIDAD	PAÍSES DONDE OPERA
Bono Empresa y Negocio	Público.	Consiste en un beneficio que otorga el Estado por el cual una persona puede elegir dónde y en qué capacitarse. Es un programa dirigido a los dueños, socios y representantes legales de micro y pequeñas empresas, con el objetivo de aumentar la productividad de sus negocios a través de herramientas de capacitación para potenciar su capacidad de gestión. No reconoce límite de edad para postular.	Chile.
EMPETREC Argentina	Mixta.	Formación de Capacidades para Emprendedores mediante taller de comportamiento emprendedor.	Global con sedes en distintos países.
Colombia Joven Emrende	Pública.	Encuentro anual para informar y socializar las ofertas gubernamentales en materia de financiación de emprendimientos.	Colombia.
Ventanilla Única Perú	Pública.	Orientación para emprendedores y capacitación a través del programa de empleo y autoempleo "Jóvenes a la obra".	Perú.
Parque Internacional de Creatividad	Privada.	Inventar, patentar y promover la formación de nuevas compañías tecnológicas.	Colombia y sedes en EUA e Israel.
Programa Emprendimiento Juvenil-FOMIN	Pública.	Formación emprendedora y alianzas para promover la creación de un ecosistema de emprendedurismo con foco en los jóvenes de los países seleccionados.	Latinoamérica.
Endeavor	Pública.	Red global que canaliza recursos, experiencias, conocimientos e información para la generación de ambientes propicios para el emprendedurismo.	Global (presente en veinte países de todo el mundo).
Start-up Chile	Pública.	Es un concurso para emprendedores global que ofrece capital semilla, mentorías, desarrollo de la comunidad, plataforma para internacionalización, acceso a importante networking social y económico.	Chile.
Start-up Brasil	Pública.	Es un concurso para emprendedores global que ofrece capital semilla, mentorías, desarrollo de la comunidad, plataforma para internacionalización, acceso a importante networking social y económico.	Brasil.
Buenos Aires Emrende	Pública.	Formación de emprendedores, mejora del ecosistema de emprendedurismo y generación de capital y acceso al crédito para jóvenes.	Argentina principalmente.
Quasar Ventures	Privada.	Ofrece capital semilla y financia la primera ronda. Internacionalización de la empresa.	Latinoamérica.
Red de Apoyo a Futuros Empresarios	Pública.	Networking uruguayo para la incubación de proyecto, el acceso al crédito y la participación en concursos y ferias de innovación.	Uruguay.
CIC	Privada.	Diferentes programas destinados a capacitar emprendimientos en materia de gestión, marketing, etc.	América Latina.
Venture Institute	Privada.	Plataforma de innovación para emprendedores enfocada en la creación, incubación y fortalecimiento de empresas de alto impacto. Proporciona a los emprendedores con apoyo en el diseño, marketing, modelo financiero, estrategia de escalamiento y levantamiento de capital.	México.
Fondeadora México	Privada.	Es una plataforma de fondeo colectivo en la que cada emprendedor define el fondo que necesita para llevar a cabo su proyecto y una fecha límite. Si el proyecto se fondea al 100%, el emprendedor recibe el dinero.	México.

(continúa...)

INICIATIVA	TIPO DE INICIATIVA	PRINCIPAL ACTIVIDAD	PAÍSES DONDE OPERA
Jóvenes Empresarios de COPARMEX	Privada.	Fortalece al empresariado joven a través de la capacitación, asesoría y desarrollo de programas y proyectos para solventar las bases de sus empresas. Además, organiza actividades de difusión entre jóvenes estudiantes y egresados de las universidades, a fin de motivarlos a emprender.	México.
INFOTEP- Emprende Ahora	Pública.	Su propósito es superar las barreras para el acceso a la formación de los emprendedores a través de módulos virtuales de fácil aprendizaje. Trabaja con numerosas instituciones de cooperación internacional, como OIT, BID y GTZ.	República Dominicana, con instituciones homologadas en Argentina, Nicaragua, Venezuela, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú, México.
Kunan	Privada	Cuenta con el Premio Kunan el cual reconoce emprendimientos sociales liderados por jóvenes millennials que destaquen por ser innovadores, escalables y sostenibles. Además cuenta con la Comunidad Kunan que busca ser un espacio de diálogo para emprendedores sociales con una identidad común.	Perú
Global Start Up Battle	Privada	Este proyecto, validado por Google for Entrepreneurs, funciona como competencia alrededor del mundo y está presente en más de 250 ciudades. Mediante desafíos se va escalando por etapas. El emprendimiento ganador se lleva, además de viaje y financiamiento, mentoría y acceso a diversas conferencias.	Global
Ministerio de Educación Pública	Pública.	El Departamento de Especialidades Técnicas de Costa Rica incluyó como contenido transversal de sus tecnicaturas la gestión empresarial (CODE), a fin de promover la formación de los jóvenes en la cultura emprendedora con beneficios para ellos mismos y la sociedad en general. Los contenidos incluyen Prevención en Legitimación de Capitales, Administración de Bodegas, Gestión Didáctica Empresarial, Administración de Proyectos, entre otros. El MEP pretende así generar un verdadero cambio cultural en cuando al clima de emprendedurismo.	Costa Rica.

6.2 | El ejemplo de experiencias públicas de promoción de la iniciativa empresarial juvenil

La recuperación económica en América Latina y el Caribe durante los últimos años, evidente en la evolución positiva y ascendente de las principales variables macroeconómicas en la mayoría de los países de la Región, se explica, entre otras razones, por la generación de riqueza y puestos de trabajo derivados del resurgimiento y consolidación de las pequeñas y medianas empresas.

Por esta razón, cada vez son más los gobiernos de la Región que implementan, en coordinación con organizaciones de la sociedad civil, empresas, instituciones educativas y organismos internacionales, programas de apoyo a los emprendedores. Estos están convencidos del rol que tienen los nuevos

emprendimientos en los procesos de desarrollo de los países pues la introducción de la innovación en el proceso productivo genera nuevos puestos de trabajo y al mismo tiempo, cambios en la productividad y en la diversificación de la economía.

Esta agenda de política pública para el apoyo y la promoción de los emprendimientos y nuevos negocios incluye a todos los niveles de gobierno: desde nacionales/federales hasta los regionales/provinciales (denominación que varía, según el país) y locales. Los gobiernos de la Región, a través de iniciativas públicas, demuestran el compromiso de apoyar y acompañar en los distintos estadios de un proyecto, a los emprendedores en el difícil camino de emprender en América Latina.

En muchos casos, ese compromiso se cristaliza en el organigrama institucional del gobierno, mediante la creación de áreas específicas de apoyo a emprendedores (generalmente con la jerarquía de agencias o dependencias gubernamentales con cierta autonomía de presupuesto y ámbito de competencia) dentro de los Ministerios de Economía, Desarrollo Económico o Producción, según sea el caso.

Pero, ¿cuáles son los desafíos que abordan las iniciativas públicas de promoción del emprendedurismo? ¿Existe un rol diferenciado e insustituible que deben desempeñar los gobiernos?

Entre los desafíos que deben enfrentar los programas públicos de promoción del emprendedurismo y nuevos negocios en la Región se encuentran: 1) *la formación del capital humano* (desde el entrenamiento de la población en habilidades emprendedoras y socioemocionales hasta la enseñanza de saberes técnicos en administración de negocios), 2) *el acceso al financiamiento* (desde la promoción del vínculo entre los emprendedores y quienes los financian en las distintas etapas de un proyecto – inversores ángeles, aceleradoras, fondos de capital de riesgo y capital emprendedor, fondos de fondos, etc.- hasta la financiación a través de fondos públicos) y, 3) *la consolidación de la comunidad emprendedora* (promoviendo la articulación entre los distintos sectores y actores que componen el ecosistema emprendedor local, nacional y regional).

El estudio de los casos internacionales considerados modelos de desarrollo a partir de la promoción del emprendedurismo y la innovación (como los casos de Israel y Corea del Sur) tienen un elemento en común: *la centralidad de la intervención estatal para la consolidación de los ecosistemas emprendedores*, y la revalorización del rol de las ciudades que, al igual que en la mayoría países del mundo (y lejos de las funciones que tradicionalmente asumían como propias), debieron convertirse en garantes de la satisfacción de las necesidades elementales de sus respectivas comunidades. De este modo fueron asumiendo un rol activo como agentes de contención social, debiendo diseñar e implementar las más variadas políticas tendientes al desarrollo económico local ampliando, cada vez más, su ámbito de incumbencia.

A continuación se desarrollará con mayor profundidad iniciativas gubernamentales de apoyo a los emprendedores para la creación de nuevas empresas

En *primer lugar*, se detalla como caso de estudio la experiencia de *Buenos Aires Empeende*, el área gubernamental que, dentro del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina), apoya a los emprendedores de esa Ciudad como agentes de cambio y generadores de valor económico, social o ambiental. En *segundo lugar*, se mencionarán otros ejemplos de iniciativas públicas destacadas.

6.2.1 | El caso de la Ciudad de Buenos Aires

Las ciudades y áreas metropolitanas se consolidaron en los últimos años como plataformas de apoyo a los emprendedores, agentes de cambio e innovación claves en la generación de riqueza, creación de nuevos puestos de trabajo y diversificación de las economías. Gobiernos, organizaciones no gubernamentales, empresas e instituciones educativas, entre otros, implementaron, de manera coordinada, distintas herramientas o estrategias de apoyo destinadas a promover el surgimiento de nuevas empresas y negocios. Según estimaciones realizadas en el marco del Índice de Ciudades

Innovadoras (ICI) en el 2014, la CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) se encuentra entre el 30% de las ciudades más innovadoras del mundo, consolidándose como destino regional para las inversiones por su dinamismo económico, el capital humano (destacado por su creatividad) y la calidad de vida.

Desde el año 2008 el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires *promueve el surgimiento de nuevas empresas como motor central del desarrollo económico de la Ciudad*, implementando iniciativas innovadoras con dos objetivos centrales: *difundir la práctica y la cultura emprendedora* en toda la población, así como *potenciar el proceso de creación y puesta en marcha de nuevos emprendimientos*, con especial atención en la diversificación productiva y el desarrollo de las industrias creativas de la Ciudad.

En el 2013, apostando por este objetivo, se creó la *Dirección General de Emprendedores (DGE)* dentro de la Subsecretaría de Economía Creativa del Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad como área específica de apoyo a emprendedores, con facultades propias y con trabajo transversal a todas las áreas del Gobierno.

Tal como lo establece el Anexo del Decreto 78/14 que consagra su creación, corresponden a la Dirección General Emprendedores las siguientes responsabilidades primarias:

- ⊃ Diseñar y conducir las políticas referidas al estímulo y la difusión de la práctica y de la cultura emprendedora de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- ⊃ Proponer, desarrollar e implementar programas que promuevan la difusión de la práctica y la cultura emprendedora en sectores de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- ⊃ Facilitar y promover la interacción entre los sectores públicos, empresarios, académicos y de organizaciones no gubernamentales, con el fin de potenciar el apoyo a la actividad emprendedora.
- ⊃ Promover la creación y consolidación de nuevas empresas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a través de su incubación física en el ámbito de la Ciudad.
- ⊃ Promover la expansión y el fortalecimiento de la red de entidades no gubernamentales orientadas al apoyo, la creación y/o el desarrollo de nuevos proyectos productivos, comerciales y de servicios en general.
- ⊃ Diseñar políticas para que se incorporen innovaciones tecnológicas, en coordinación con la Dirección de Ciencia y Tecnología, como herramienta competitiva de las nuevas empresas de la Ciudad de Buenos Aires.

Con un enfoque más amplio que aquel que se concentra estrictamente en la creación de valor económico, el emprendedor es concebido *como un agente de cambio, generador de valor económico, social y/o ambiental, en cualquier espacio, institución u organización en que le toque estar*. Así es emprendedor no sólo *aquel que crea su empresa y negocio propio, sino también un empleado en relación de dependencia en el sector privado, un empleado público o un emprendedor social que concentra sus esfuerzos en generar impacto social para la comunidad*.

Las políticas diseñadas y llevadas adelante desde la Dirección General de Emprendedores del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires forman parte de la marca Buenos Aires Emprende y se enmarcan dentro del Plan de Innovación de la Ciudad, cuyos objetivos son *maximizar el capital humano creativo, potenciar el ecosistema emprendedor, innovar para la inclusión y posicionar a Buenos Aires en el mundo*.

El *Plan de Apoyo a los Emprendedores*, que se desprende del Plan de Innovación de la Ciudad, se estructura en tres ejes de trabajo: capital humano, comunidad y financiamiento, y está basado, de manera resumida, en las siguientes tareas:

- ✎ Unificación del concepto de emprendedor como agente de cambio (aquel que crea valor), especialmente a partir del apoyo a iniciativas de innovación con impacto social.
- ✎ Rediseño de las capacitaciones orientadas a los emprendedores.
- ✎ Creación de comunidad, estableciendo espacios físicos, permitiendo el acceso de la información a todos los actores, realizando actividades de promoción de la cultura emprendedora y facilitando el contacto entre los emprendedores y las empresas.
- ✎ Desarrollo de un Programa de Financiamiento.

TABLA 19. RESUMEN BUENOS AIRES EMPRENDE

Iniciativa	Plan de Apoyo a Emprendedores Buenos Aires Emprende.
Impulsor	Dirección General de Emprendedores (GCBA).
Rubro	Capacitación y financiamiento.
Objetivos	✎ Unificar el concepto de emprendedor como agente de cambio (aquel que crea valor), especialmente a partir del apoyo a iniciativas de innovación con impacto social. ✎ Rediseñar las capacitaciones a emprendedores. ✎ Desarrollar el Programa Academia Buenos Aires Emprende. ✎ Creación de una comunidad de emprendedores. ✎ Desarrollo de un Programa de Financiamiento.
Participantes	Emprendimientos de la C.A.B.A. (Argentina).
Alcance	5000 egresados.
Monto invertido	Apoyo a Aceleradores por \$3.000.000 AR.
Duración	Programa Anual.
Modalidad	3 cursos de capacitaciones. (Crecimiento profesional, Emprendimientos, Expansión de emprendimientos). Generación de Comunidad de Emprendedores. Financiamiento de proyectos con alto potencial.
Tipo de proyectos acelerados	Emprendimientos que generan valor en todas sus formas (económico, cultural, social).
Metodología de Selección	1 convocatoria anual.
Instituciones asociadas	Aceleradoras e incubadoras de la C.A.B.A.

Fuente: CIPPEC.

A continuación se describen los objetivos y acciones por cada uno de los ejes de trabajo.

Capital Humano

La irrupción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y el desarrollo permanente y acelerado de nuevos campos de las ciencias (entre los que se destaca la robótica), plantean un desafío al mercado de trabajo y al sistema educativo formal y sus instituciones y actores. De otro lado, la democratización del acceso al conocimiento enciclopedista a través de portales de internet, junto a la proliferación de nuevas formas de promover el aprendizaje en la comunidad educativa, obligan a repensar la forma de enseñanza, la relación entre los docentes y los alumnos, y los contenidos pedagógicos de las currículas educativas en todos los niveles (escolar primario, secundario y universitario).

Además, el avance de las nuevas tecnologías impacta de manera directa en el mercado de trabajo, en los saberes, en las habilidades y en los oficios requeridos, condicionando la empleabilidad de gran parte de la población. Bajo esta mirada, las tecnologías son entendidas como el *conjunto de calificaciones, conocimientos y competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes periodos de su vida*.

Teniendo en cuenta este cambio de paradigma en el mundo, y los desafíos de la formación del capital humano para todos los ciudadanos (los emprendedores y quienes quieren serlo), el Plan de Apoyo a Emprendedores desarrolló el *Programa Academia Buenos Aires Emprende*, un programa de formación que fomenta la innovación, la creatividad, la colaboración y la inclusión social. A continuación sus objetivos:

- ☒ Desarrollar en los ciudadanos habilidades y actitudes que les permitan adaptarse mejor a las necesidades actuales del mercado laboral, caracterizado por un contexto de cambio cada vez más veloz y en busca permanente de la innovación.
- ☒ Empoderar a los ciudadanos para que desarrollen su potencial emprendedor y se conviertan en agentes de cambio, ya sea creando empresas, trabajando en ellas o agregando valor en organizaciones sociales, gubernamentales o en la misma sociedad en la que habitan.
- ☒ Contribuir con la inclusión de ciudadanos en condiciones de vulnerabilidad brindándoles herramientas y ayudándolos a generar confianza en sí mismos para generar o mejorar sus propios emprendimientos y/o contribuir con su empleabilidad.
- ☒ Fomentar la creatividad, el pensamiento crítico y la innovación como herramientas claves para la resolución de problemas, la generación de ideas y la definición y fortalecimiento de emprendimientos.
- ☒ Potenciar la red de emprendedores a fin que puedan afianzar sus proyectos como motor de desarrollo económico, social y medioambiental de la Ciudad.

El *Programa Academia Buenos Aires Emprende* consiste en 3 cursos de capacitación (presenciales y virtuales) completamente gratuitos y abiertos a toda la comunidad:

- ☒ El curso *“Quiero crecer profesionalmente”* está destinado a quienes quieren liderar un cambio en su vida laboral y/o personal, convirtiéndose en protagonistas de su propio proyecto de trabajo: jóvenes, estudiantes terciarios o universitarios, personas en busca empleo, trabajadores en busca de crecimiento laboral, personas con necesidad de reinserirse en el mundo laboral y/o inquietudes de emprender. Tiene como objetivo principal guiar a los participantes en su autoconocimiento y empoderamiento para la construcción de un proyecto personal y una mentalidad emprendedora. Trabaja sobre el desarrollo de habilidades blandas como la escucha activa, la empatía, la negociación, la tolerancia a la frustración y la adopción de técnicas prácticas para fortalecer el liderazgo y el trabajo en equipo. Algunas de las herramientas ágiles que se abordan son: Lean StartUp y Design Thinking, además de técnicas para el desarrollo de la creatividad y la innovación. Este curso se encuentra coordinado en conjunto entre un coach ontológico (a cargo de los contenidos “blandos”) y un emprendedor a cargo del dictado de las diferentes metodologías ágiles.
- ☒ El curso *“Quiero emprender”* está destinado a quienes quieren dar sus primeros pasos en el mundo emprendedor y ofrece herramientas y competencias para que los participantes puedan definir y/o fortalecer su emprendimiento. El curso, cuyo tutor es un emprendedor, permite indagar acerca de las intenciones de emprender de los participantes, detectar necesidades y oportunidades de innovación, perfilar y validar propuestas de valor mediante el uso de la técnica Design Thinking, diseñar un modelo de negocio a través de la herramienta Business Model Canvas,

lanzar y monitorear una propuesta a partir de la metodología Lean Startup, presentar proyectos y, desarrollar contactos de negocio mediante una adecuada empatía y comunicación.

-  El curso *“Soy emprendedor, quiero expandirme”* está destinado a quienes ya tienen un proyecto en marcha y buscan potenciarlo o escalarlo. Se propone realizar un análisis de la situación actual de los emprendimientos detectando desafíos y oportunidades de mejora, revisar el modelo de negocios mediante la herramienta Business Model Canvas y tomar decisiones a partir del uso y monitoreo de indicadores. A su vez brinda herramientas contables, financieras, y de recursos humanos junto con consultorías legales y comerciales cuyos objetivos son optimizar la gestión y desarrollar el liderazgo, conseguir un eficiente manejo de conflictos y utilizar la negociación como habilidad clave. El curso se encuentra liderado por un emprendedor y asistido por consultores en materia legal y comercial.

Los cursos del *Programa Academia Buenos Aires Emprende* se dictan en 48 sedes a lo largo de las 15 comunas de la Ciudad de Buenos Aires. Entre ellas se encuentran universidades, cámaras empresariales, espacios de trabajo colaborativo, aceleradoras de negocio, bibliotecas públicas y sedes comunales de gobierno. Los mismos son dictados por un plantel de 50 emprendedores cuyo rol de tutor consiste en estimular y desafiar a los participantes a revisar sus preconceptos y desarrollar competencias críticas para el trabajo. Todos ellos pasaron por un proceso previo de formación grupal cuyo objetivo fundamental no sólo se centró en la transferencia de conocimiento, sino también en la exposición y escucha de experiencias y sugerencias en un proceso de co-creación colaborativo. El plantel de facilitadores ha sido certificado por Fundación ELI Kauffman en su curso *“Who Owns the Ice House”*.

El contenido del Programa ha sido adaptado además para ser implementado en escuelas públicas, empresas radicadas en la Ciudad, dependencias públicas y en barrios vulnerables de la Ciudad.

-  *Academia Buenos Aires Emprende en escuelas públicas.* Se dictó en 4 escuelas secundarias públicas con alumnos pertenecientes a sectores más vulnerables y relegados de la Ciudad (zona sur). El objetivo consistió en acercarle a los estudiantes herramientas y valores de la cultura emprendedora, desarrollar su pensamiento crítico y darles la posibilidad de ofrecer soluciones concretas a problemáticas actuales que afectan su vida cotidiana: reciclado de basura, alimentación saludable y nocturnidad responsable, entre otras.

-  *Academia Buenos Aires Emprende en empresas.* Se adaptaron los contenidos del curso para capacitar a los empleados de las empresas en el entrenamiento de habilidades para trabajar en equipo, liderar con responsabilidad, aprender a comunicarse efectivamente y reponerse ante la adversidad mediante la utilización de herramientas de creatividad, innovación y metodologías ágiles.

-  *Academia Buenos Aires Emprende para empleados públicos.* El Instituto Superior de la Carrera, organismo a cargo de la formación de los empleados del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, ha incluido el programa Academia dentro de la oferta de cursos con puntaje de la carrera administrativa. En sus dos ediciones se reunió a aproximadamente 100 alumnos, todos ellos empleados públicos, que valoraron poder disponer de una capacitación que les ofreciera herramientas prácticas para la innovación diaria dentro del ámbito público.

-  *Academia en barrios vulnerables.* Se propuso trabajar fundamentalmente sobre los emprendimientos productivos existentes en dichas poblaciones. La prueba piloto se realizó en 3 villas de la Ciudad con el objetivo de ser replicada en el resto de las comunidades vulnerables en el 2015.

Luego de un año de implementación, éstos son los resultados del Programa Academia Buenos Aires Emprende:

-  50 tutores seleccionados, capacitados y certificados internacionalmente.
-  10.000 inscriptos.

- ✎ Más de 5.000 egresados.
- ✎ Más de 130 comisiones en las 15 comunas de la Ciudad.
- ✎ 3 comisiones operativas en villas: Villa 21.21, Villa 1.11.14 y Villa Soldati.
- ✎ 3 comisiones en escuelas públicas de la zona sur de CABA: Colegio Buen Consejo, Escuela Técnica 14 – Maipú, Escuela Técnica 10 – Libertadores y Comercial N°16.
- ✎ 2 comisiones en Vicente López, Provincia de Buenos Aires.
- ✎ 1 comisión en empresas privadas: Mercado Libre.
- ✎ 2 comisiones con contenidos adaptados para el sector gastronómico.
- ✎ 4 bibliotecas, 3 espacios de trabajo colaborativo, 2 cámaras empresariales, 7 universidades privadas, 1 universidad pública, Banco Ciudad, 1 aceleradora de negocio y 4 sedes comunales involucradas como sedes del Programa.
- ✎ 10 fue el puntaje de recomendación de Academia para más del 45% de los encuestados.
- ✎ 10 fue el puntaje de aprobación de los tutores para el 49% de los encuestados.

Comunidad y Políticas Públicas

Otro de los ejes de trabajo del *Plan de Emprendedores Buenos Aires Emprende es la consolidación de la comunidad emprendedora*, a través de la generación de puentes entre los emprendedores (de la ciudad, el país, la región y el resto del mundo) y entre los emprendedores y las empresas e inversores, la creación de espacios físicos para la creatividad, y la búsqueda, relevamiento, sistematización y difusión de información sobre el ecosistema emprendedor de la Ciudad.

El eje de Comunidad y Políticas Públicas tiene los siguientes objetivos:

- ✎ Instalar en la cultura de la Ciudad de Buenos Aires el concepto de emprendedor como agente de cambio.
- ✎ Fomentar la creación de una comunidad que trabaje de forma colaborativa y coordinada entre los actores individuales del ecosistema emprendedor de la ciudad.
- ✎ Ampliar la oferta de espacios físicos de creación y trabajo colaborativo.
- ✎ Posicionar a la Ciudad de Buenos Aires como un HUB innovador en la Argentina y en el resto del mundo.
- ✎ Generar información de calidad que permita potenciar las iniciativas de los privados y desarrollar políticas públicas basadas en evidencia empírica.

Para el logro de estos objetivos, las acciones del eje de *Comunidad y Políticas Públicas* se desarrollan a través de tres equipos o áreas: Trabajo en Red, Territorio Creativo y Observatorio de Emprendedores.

Desde *el área de Trabajo en Red* se desarrollan y promueven actividades de fomento y promoción de la cultura emprendedora que faciliten el contacto entre emprendedores, empresas, organizaciones de la sociedad civil y el gobierno con el fin de crear una comunidad emprendedora activa y coordinada.

En este marco, a lo largo del año 2014 se realizaron más de 3 eventos públicos (con más de 10.000 asistentes) en los que se desarrollaron talleres, consultorios temáticos (especializados en asesoría legal y comercial, comunicación, contabilidad, diseño, creatividad, entre otros), exposiciones inspiradoras sobre los desafíos de emprender y competencias entre emprendedores. Además, se apoyaron más de 5 eventos privados de gran convocatoria y se coordinó la agenda de la Semana Global del Emprendedurismo, en la que participaron más de 24 organizaciones del ecosistema emprendedor local y se organizaron más de 30 encuentros y eventos a los que asistieron más de 30.000 personas.

El *área de Territorio Creativo* dentro del eje de trabajo de *Comunidad* tiene como proyecto principal a INCUBA, incubadora física de proyectos de diseño en el Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad. Mediante un concurso público de proyectos se eligen los emprendimientos en marcha con menos de tres años de existencia o ideas/ proyectos potenciales, para ser incubados.. A los seleccionados se les brinda durante un año espacio físico y tutorías. En el año 2014 se presentaron más de 300 proyectos y se seleccionaron 18 que iniciaron el período de incubación ese año. Además, este programa promueve la creación de espacios de trabajo colaborativos públicos y privados, y apoya, asimismo, la apertura de espacios de fabricación digital públicos y/o privados en toda la Ciudad.

Por último, el *Observatorio de Emprendedores* releva información sobre el impacto de las iniciativas orientadas al apoyo, desarrollo y crecimiento del ecosistema emprendedor y promueve su difusión en la comunidad, a la vez que las reconoce como insumos claves para la toma de mejores decisiones de política pública. En este sentido, los objetivos del Observatorio de Emprendedores de la Ciudad de Buenos Aires son:

- ▮ Medir resultados y monitorear los programas que se llevan adelante desde Buenos Aires Empeñe.
- ▮ Investigar y desarrollar temas estratégicos relacionados al nuevo plan de emprendedores.
- ▮ Mapear y digitalizar el ecosistema emprendedor de la Ciudad de Buenos Aires.
- ▮ Contribuir a la generación de una comunidad de práctica alrededor del estudio de las políticas públicas en emprendedurismo.

En el 2014, el *Observatorio Emprendedor* desarrolló un mapa digital georeferenciado del ecosistema emprendedor con más de 1000 emprendimientos cargados y más de 100 organizaciones digitalizadas. Además, se realizó una encuesta de actividad a más de 1200 emprendedores de la Ciudad y se desarrollaron herramientas de evaluación, en conjunto con organismos internacionales especializados en esa tarea, para evaluar a los principales proyectos de *Buenos Aires Empeñe*.

Financiamiento

Una de los grandes desafíos identificados por los propios emprendedores de la Ciudad es el acceso a las fuentes de financiamiento. Por esta razón, el Plan de Apoyo a Emprendedores Buenos Aires Empeñe implementó, referenciándose en el Programa Yozma de Israel, el *Programa de Aceleradoras de Buenos Aires Empeñe*; un programa de coinversión público-privado orientado al desarrollo de la industria local de capital emprendedor, la creación o instalación de aceleradoras y el apoyo, de esta manera, a los emprendedores de alto impacto.

El Programa de Aceleradoras consiste en la cofinanciación de proyectos de alto impacto en conjunto con aceleradoras e incubadoras radicadas en la Ciudad. El Estado invierte la misma cantidad de pesos entregada por los privados, sin necesidad de reintegro de los fondos públicos a menos que se genere una venta de los emprendimientos financiados.

En su primera edición, se presentaron mediante concurso público catorce aceleradoras o fondos y fueron seleccionados cuatro. A todas ellas se les otorgó un monto de 3 millones de pesos para financiar emprendimientos y, además, un fondo para financiar los costos operativos del funcionamiento de las aceleradoras.

En adición, desde el eje de trabajo de financiamiento se promovió el intercambio entre los tres clubes de inversores ángeles más grandes de la Ciudad y se realizaron talleres en que se promovió la sensibilización de potenciales inversores sobre la importancia y rentabilidad de financiar a los emprendedores de la Ciudad.

Aprendizajes y aspectos destacados del Caso del Plan de Apoyo a Emprendedores Buenos Aires Emprende

El caso del Plan de Apoyo a Emprendedores *Buenos Aires Emprende* demuestra que es posible implementar, desde el ámbito de gestión de las ciudades y sus competencias limitadas, planes de apoyo a emprendedores exitosos y en sintonía con los modelos de desarrollo basados en la innovación de países como Israel y Corea del Sur. Más allá de ser una iniciativa pública relativamente nueva, es posible identificar factores de éxito o aprendizaje a la luz de los primeros resultados exitosos.

En *primer lugar*, cabe destacar la centralidad del estado porteño como dinamizador del ecosistema emprendedor local y promotor de la coordinación entre los distintos sectores y actores que lo componen. Todo ello es posible gracias a la adopción de un enfoque de trabajo colaborativo con organizaciones de la sociedad civil, instituciones educativas, empresas y organismos internacionales.

En *segundo lugar*, se destaca la articulación entre el Plan de Apoyo *Buenos Aires Emprende* y otras áreas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires cuyas competencias impactan de manera directa en los planes de apoyo a los emprendedores: educación, rentas y hacienda, empleo y trabajo, juventud, cultura y atención ciudadana, entre otros.

En *tercer lugar*, la implementación del Programa *Academia Buenos Aires Emprende* puso al Estado a la vanguardia de los programas de capacitación y entrenamiento de habilidades emprendedoras. La innovación en este Programa radica en la selección de los profesores (se trata de un curso brindado en su totalidad por emprendedores) y el enfoque pedagógico, priorizando la experiencia práctica por sobre el saber técnico, garantizando niveles de calidad capacitando a todos los tutores e incluso brindándoles la posibilidad de acceder a una certificación internacional.

En *cuarto lugar*, la adopción de un enfoque amplio del emprendedor como agente de cambio y generador de valor económico, social y/o ambiental permite ampliar el ámbito de intervención de las iniciativas públicas, abarcar a un público más amplio de destinatarios y promover procesos de innovación y creatividad en ámbitos que no están tradicionalmente acostumbrados a la promoción del emprendedurismo, como dependencias gubernamentales y empresas. Además, se promovió el desarrollo de las habilidades emprendedoras en barrios vulnerables de la ciudad,

En *quinto lugar*, se realizó una apuesta fuerte por la sostenibilidad de las iniciativas públicas de apoyo a los emprendedores, involucrando al resto de los actores sociales, promoviendo la complementariedad con iniciativas implementadas por organizaciones de la sociedad civil, instituciones educativas y empresas, y sistematizando cada una de ellas a partir del relevamiento de la información y la medición de impacto.

6.2.2 | Otras iniciativas públicas de promoción de la iniciativa empresarial juvenil

Tal como fue señalado anteriormente, cada vez son más los gobiernos de la Región que implementan programas de apoyo a los emprendedores, convencidos del rol que los nuevos emprendimientos tienen en la generación de riqueza y de nuevos puestos de trabajo, a través del autoempleo y del efecto multiplicador del empleo por las empresas nacientes. En este sentido, el fomento de los emprendimientos en la población joven ocupa un rol central en los planes de empleo juvenil de muchos países de América Latina y el Caribe. Se mencionarán en este apartado algunos casos destacados.

La *Agenda Nacional de Trabajo Decente para la Juventud* en Brasil tiene como *objetivos estimular la creación de emprendimientos y asociaciones por parte de jóvenes*, incluyendo programas específicos de capacitación y soporte a los negocios; *difundir programas de apoyo a la capacitación de jóvenes para la gestión de emprendimientos y asociaciones*; *apoyar la creación de empresas de base tecnológica*; y, *promover el trabajo decente de jóvenes al frente de empresas individuales, microempresas o empresas de pequeño porte*.

El *Gobierno de Honduras* desarrolló el *Plan de Empleo Juvenil (PEJ)* y puso foco en el acceso al financiamiento y a servicios no financieros, mapeando también todas las iniciativas gubernamentales de apoyo a los emprendedores. Además, se destaca en el caso hondureño la implementación del *Programa de Fomento a la Cultura Emprendedora* en centros educativos de todo el país con el *objetivo de desarrollar la actitud y mentalidad emprendedora en los jóvenes y desarrollar habilidades como la empatía, la aceptación del fracaso, la asunción de riesgos*, entre otros.

Dentro de la agenda de políticas de promoción del empleo juvenil, en *Paraguay* se incluye la introducción de módulos de fomento de la cultura emprendedora en el ciclo de enseñanza media; una fuerte apuesta a la formalización de los emprendedores y la apertura de una ventanilla única para concentrar la oferta gubernamental para el apoyo a los jóvenes empresarios.

En el marco de una iniciativa general para el apoyo a la población joven, la Presidencia de *Colombia* implementa el *Programa Colombia Joven Emprende*, que consiste en la realización de un encuentro anual de emprendedores seleccionados en distintos puntos del país. Estos intercambian experiencias y exponen sus proyectos relacionados con innovación, responsabilidad social empresarial, protección ambiental, social y cultural.

Por último, en *México*, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Fundación Educación para Emprendedores (Fundación E) desarrollaron, a pedido del Gobierno Nacional, el programa de fomento al emprendedurismo joven popularmente conocido como *Jóvenes Emprendedores de México*, el cual *busca fomentar el espíritu emprendedor en los jóvenes a través de la formación presencial y virtual*, así como por medio de la edición de manuales didácticos sobre emprendedurismo. El contenido del programa consiste en 10 módulos temáticos y los jóvenes deben convertir, con ayuda de un facilitador, su idea en un plan de negocios. El plan surgió a partir del reconocimiento de la potencialidad de los jóvenes mexicanos para convertirse en verdaderos emprendedores a través de una serie de acciones. Entre ellas, se puede mencionar la *Caravana del Emprendedor*, que promueve el espíritu emprendedor a través de conferencias, paneles, expo-emprendedores, simuladores de negocios y espacios culturales; el Modelo “*Jóvenes Emprendedores*”, que motiva y desarrolla las capacidades de los emprendedores a través del taller “*Yo emprendo*”; y, los *Eventos para Emprendedores*, que consisten en actividades, reuniones y congresos que, desde una lógica federal, suponen un espacio de encuentro y aprendizaje horizontal en diferentes jurisdicciones del país. Es preciso resaltar lo novedoso del modelo *Jóvenes Emprendedores*, que desde una perspectiva multidisciplinaria y a través de experiencias vivenciales, agrega valor extracurricular para el desarrollo de guías de negocios.

En algunos casos, los programas se traducen en leyes nacionales que le otorgan legitimidad y sostenibilidad en el tiempo, como es el caso de la *Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento* en Colombia.

71 Promoción de nuevos liderazgos en organizaciones empresariales

Se realizó un relevamiento de los programas dirigidos a jóvenes que son impulsados directamente desde las áreas de *Recursos Humanos* de las principales empresas latinoamericanas (ver anexo 2 sobre la selección de las empresas). Se observó que el 50% posee algún programa dirigido a jóvenes⁶. Los programas tienen diferentes características en torno a:

⁶ Probablemente el número de empresas con Programas dirigidos a jóvenes sea mayor. Se consideró a aquellas empresas que tienen en sus sitios web información en torno a los Programas.

↘ **Gestión del Programa.** Algunos son organizados directamente por la empresa, otros tienen participación del Estado y otros tienen convenios con universidades.

↘ **Público destinatario.** Si bien todos los programas se dirigen a los jóvenes, se encontraron requisitos de inscripción en la totalidad de los programas. Entre los requisitos se destacan las carreras universitarias, conocimientos en idiomas y lugar de residencia.

↘ **Duración.** Hay programas que van desde los 3 meses, y otros más intensos de hasta 3 años, dependiendo los objetivos trazados por la empresa.

↘ **Beneficios.** En general la totalidad de los programas asignan un incentivo monetario a los participantes y cobertura de salud. A su vez hay beneficios particulares, según el programa que van desde el acceso a las instalaciones deportivas de la empresa hasta becas de formación en idiomas.

En la siguiente *Tabla* se puede observar los nombres y tipos de programas que ofertan estas 30 empresas, clasificados, según los objetivos perseguidos por las organizaciones que los impulsan:

TABLA 20. PROGRAMAS CLASIFICADOS POR OBJETIVO PERSEGUIDO

TIPO DE PROGRAMA	NOMBRE DEL PROGRAMA
Programas de inserción laboral.	↘ Petrobras jovem aprendiz. ↘ Jovem aprendiz em Pao de Azucar. ↘ Eletrobrasi Jovem aprendiz.
Programas de prácticas profesionales.	↘ Programa de pasantías YPF. ↘ Programa de prácticas BRF Foods. ↘ Programa Link (GM México). ↘ Programa Cargill de prácticas nivel superior. ↘ Programa FIAT de prácticas y entrenamiento a universitarios. ↘ Programa de prácticas Carrefour.
Programas de liderazgo y desarrollo profesional.	↘ Programa de Desarrollo de Empresarios (PDE) Oderbrecht. ↘ Programa de desarrollo y atracción del talento Wal-Mart. ↘ Programa ULRAPAR de prácticas ultraprofesionales. ↘ Programa Trainee GERDAU. ↘ Programa de graduados CODELCO. ↘ Programa de Trainee AmBev. ↘ Programa de Trainee Telefónica. ↘ Programa de Trainee Carrefour. ↘ Programa Bunge de Jóvenes Talentos ↘ Programa YPF de Jóvenes Profesionales. ↘ Programa Trainees, Programa Jovenes de Impacto, Programa summer internship de BRF Foods. ↘ Programa de Trainees de Volkswagen México. ↘ Programa Academia de Excelencia y Programa Líderes do Cimentos de Grupo Votorantim. ↘ Global trainee program de Tenaris. ↘ Programa Cargill de Trainees. ↘ Programa de jóvenes profesionales, Programa de Trainee y Programa de Conductor de equipo de producción de FIAT.
Programas de movilidad.	↘ Programa de movilidad interna YPF. ↘ Programa Movimienta Votorantim.
Programas de becas.	↘ Beca Arq. Marcelo Zambrano (CEMEX). ↘ Programa Despertar Vocaciones (YPF). ↘ Programa Jóvenes Ingenieros (Votorantim). ↘ Programa de Educación Roberto Rocca (Tenaris).

Fuente: CIPPEC.

Programas de prácticas profesionales.

Son programas destinados a jóvenes que se encuentran estudiando en la universidad y se constituyen como una oportunidad para desarrollar habilidades y actitudes tendientes a que el estudiante logre un desempeño profesional competente (Universidad de Hidalgo, 2014). El *objetivo perseguido* por las empresas en la implementación de estos programas suele ser *la atracción, formación y retención de jóvenes talentosos con potencial cercanos a graduarse*.

Entre los requisitos más comunes para inscribirse en estos programas encontramos los siguientes:

- ✎ Estar cursando una carrera universitaria alineada con las necesidades de la empresa.
- ✎ Tener aprobada el 50% de la carrera.
- ✎ Conocimientos de idiomas, generalmente inglés.
- ✎ Conocimiento del paquete Office.
- ✎ Rango etario entre los 18 y 28 años.
- ✎ Tener residencia en la ciudad en donde opera la empresa.
- ✎ Disponibilidad horaria que va desde las 18 a las 30hs semanales.

Los beneficios para los jóvenes que son seleccionados para los programas son variables. En todos los programas se ofrece algún tipo de incentivo económico y cobertura mínima de salud. Otros beneficios tienen que ver con becas de transporte y comida, acceso a instalaciones deportivas y becas de estudio de idiomas. En torno a la duración, los programas van desde los 3 meses hasta los 3 años, dependiendo de cada empresa y de las normativas vigentes en cada país.

Programas de inserción laboral.

Son programas destinados a *promover la inclusión social de jóvenes en situación de pobreza y vulnerabilidad socio-económica*, por medio de su calificación personal y profesional contribuyendo así a su mejor inserción en el mercado de trabajo y a la construcción de un proyecto de vida (Petrobras, 2014). Están dirigidos a jóvenes desde los 15 hasta los 25 años y están diseñados de forma diversa, en donde en general incluyen módulos de inducción, de práctica y de capacitación. A su vez suelen estar co-liderados por empresas, organismos estatales y ONG's. Al finalizar el programa el participante obtiene una certificación.

Programas de liderazgo y desarrollo profesional.

Son programas dirigidos a jóvenes talentosos que pertenecen a la empresa o captados en universidades en las cuales se encuentran cursando estudios de posgrado. Estos programas tienen como objetivo la formación y el estímulo al desarrollo del talento para la asunción de posiciones de liderazgo (Bunge, 2014).

Tienen una duración que va desde los 6 meses a los tres años y están estructurados en torno a módulos de formación que incluyen inducción y alineamiento a la cultura, valores y estrategia de la empresa, capacitación técnica y estratégica, procesos de evaluación del rendimiento, coaching o mentorías, y prácticas en posiciones de liderazgo. Los programas tienen un formato flexible que se adapta al perfil que se apuesta a desarrollar, según las necesidades detectadas por las áreas de Recursos Humanos.

Programas de estímulo a la movilidad interna en la empresa.

Son programas destinados a *fortalecer las capacidades y el aprendizaje de los jóvenes empleados con potencial de desarrollo*. Facilitan la experiencia de nuevos desafíos dentro o fuera de las áreas en las que trabajan los profesionales, ampliando el potencial y la visión global del empleado sobre la

empresa y promueve el intercambio entre las distintas áreas (Grupo Votorantim, 2014). Si bien no están dirigidos específicamente a jóvenes, estos suelen ser los principales usuarios de las oportunidades.

Programas de becas.

Programas destinados a *fortalecer las habilidades y capacidades de los jóvenes* que desean finalizar o continuar sus estudios en instituciones de prestigio. Los programas tienen una amplia variedad de destinatarios. La mayoría se agrupan en estas tres categorías:

- ✎ Jóvenes que se encuentran cursando la licenciatura.
- ✎ Jóvenes que desean continuar sus estudios.
- ✎ Jóvenes que eligen carreras de licenciatura consideradas estratégicas para las empresas.

Algunas empresas disponen de universidades o institutos de formación propios, que suelen encargarse del diseño y la implementación de programas de formación y de continuidad en los estudios. Otras empresas disponen de maestrías en administración de empresas propias.

Descripción de casos: Codelco y Cargill.

Dentro de la pluralidad de programas describiremos los casos particulares de Codelco y Cargill, teniendo en cuenta la información pública disponible y reconociendo la particularidad de ser programas de liderazgo y desarrollo profesional.

Programa de Graduados Codelco. *El Programa de Graduados Codelco*, destinado a jóvenes profesionales con poca experiencia laboral, tiene como objetivo general *atraer y desarrollar a profesionales jóvenes* destacados que ingresan a la empresa Codelco, acelerando su integración a través de un proceso de formación estructurado de excelencia, promoviendo así la temprana adquisición de las competencias y los valores deseados para el Codelco Futuro (Codelco, 2014).

Sus objetivos específicos son:

- ✎ Acelerar la integración de los profesionales jóvenes, facilitándoles la construcción de un vínculo y compromiso con Codelco.
- ✎ Asegurar una formación inicial que potencie el aprendizaje del conocimiento crítico del negocio, el aprendizaje de mejores prácticas y el desarrollo de una visión global de las áreas.
- ✎ Contar con un semillero de líderes que contribuyan a la transformación cultural de Codelco y a la renovación del capital humano Codelco y a la renovación del capital humano.

El Programa está estructurado en tres ejes centrales con la intención de abordar integralmente el desarrollo profesional del joven. El *primer eje* es el de *formación integral*. En este eje se trabaja para lograr el desarrollo de los valores y competencias distintivas deseadas por Codelco. Se hace hincapié en la comprensión del negocio de Codelco y su contexto y se fomentan los aprendizajes en la acción con énfasis en una visión integral de los procesos potenciándola sinergia y transferencia de conocimiento. El *segundo eje* es el de *acompañamiento permanente* integrado por el apoyo al graduado en su inserción a Codelco a través de un instructor que realiza un seguimiento particularizado, identificando las áreas de oportunidad en su formación. El *tercer eje* es la evaluación y el feedback que tiene como objetivo *instalar una cultura de desempeño de excelencia*, a través de la orientación temprana en el desarrollo de la carrera profesional, un feedback permanente y la identificación temprana del talento (Codelco, 2014).

En el Programa intervienen diferentes actores. El proceso es coordinado por el área de Recursos Humanos que apoya constantemente al instructor y al graduado en el logro de los objetivos. A su vez el graduado cuenta con una guía en todo el Programa; algún gerente de área. Se espera que el

instructor apoye en el aprendizaje de los conocimientos técnicos, el compromiso, la ética de trabajo, que luego sea volcada en las prácticas en distintas divisiones laborales.

Programa de Trainees de Cargill.

El *Programa de Trainees de Cargill* existe hace más de treinta años y desarrolla jóvenes profesionales para actuar en varias áreas de la empresa, dentro de un ambiente desafiante y de una gran diversidad de negocios y culturas, en donde se valora el autodesarrollo y se estimula el crecimiento profesional. Cada año se realizan actualizaciones del Programa con el objetivo de *promover mayor alineamiento entre la estrategia de Cargill, las expectativas de los participantes y las necesidades del mercado* (Cargill, 2014).

El objetivo es *desarrollar talentos proporcionando aprendizajes diferenciales para que estos puedan asumir, en el futuro, posiciones destacadas en la empresa*. En los 18 meses de duración del Programa el joven tiene la posibilidad de relacionarse con personal de diversas áreas y desarrollar el conocimiento sobre estrategias, mercados, tecnologías, clientes y consumidores, además de preparación técnica y comportamental con el foco en la construcción de capacidad de liderazgo.

El perfil al que apunta el Programa es a jóvenes talentos que sean dinámicos y curiosos y que estén dispuestos a desafiar, proponer ideas e innovar en los procesos manteniendo el foco en los resultados y las personas, con compromiso y proactividad. Se buscan participantes con facilidades para trabajar en equipo, dispuestos a aceptar responsabilidades y con disponibilidad para aprender y desarrollar una carrera (Cargill, 2014).

Entre los requisitos para el ingreso, el participante debe contar con:

- ▮ Graduación en carreras de: administración, agronomía, ciencias contables, ciencias económicas, ingenierías, marketing, medicina veterinaria y zootecnia.
- ▮ Inglés avanzado.
- ▮ Disponibilidad para residir en la ciudad requerida.

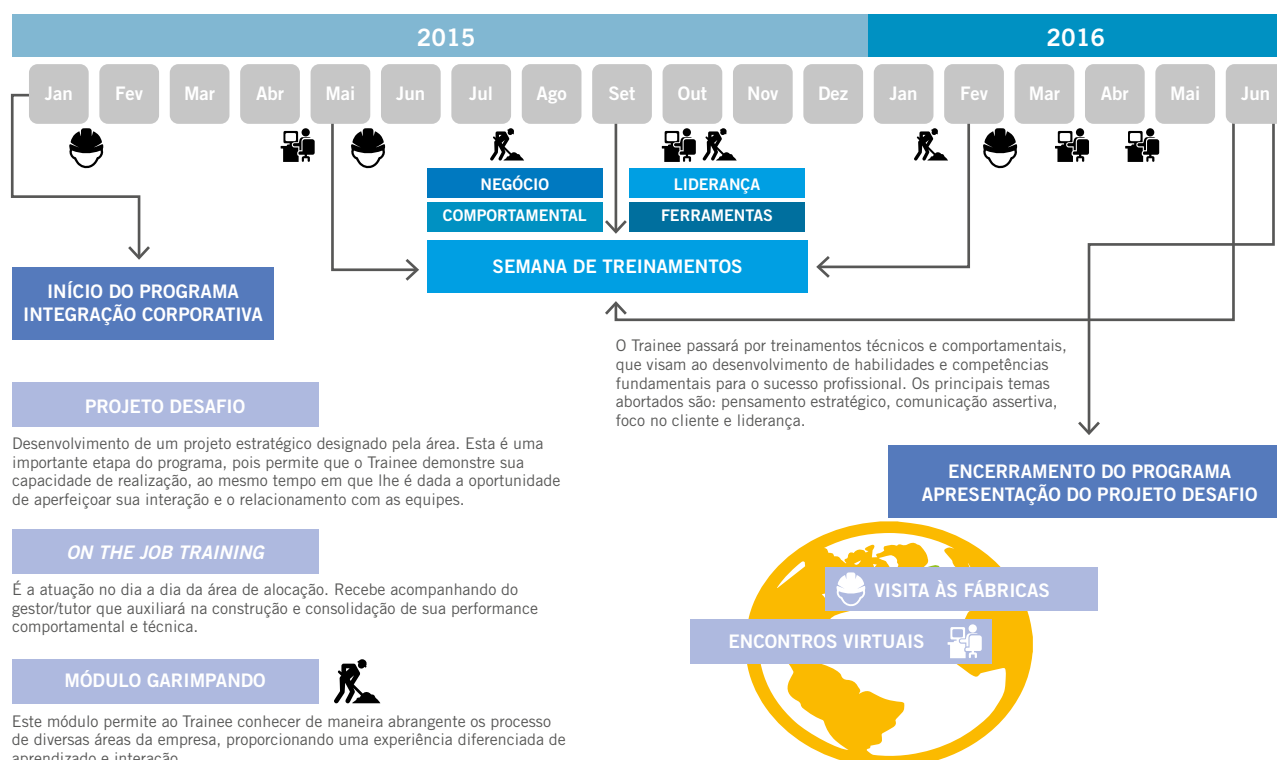
Para ingresar el joven debe transitar un proceso de selección que cuenta con 7 fases y es co-gestionado por el área de recursos humanos de Cargill y la consultora Cía. de Talentos. Se realiza una inscripción en línea, evaluaciones de competencias online, una etapa de laboratorio de competencias, una evaluación oral de inglés, , y una entrevista final.

El desarrollo del Programa tiene una duración de 18 meses en la que el joven debe elaborar un proyecto estratégico con la coordinación de un gerente. El proyecto es evaluado por un comité compuesto por líderes de diversas áreas de la empresa. Como forma de reconocimiento, los mejores proyectos son presentados a los ejecutivos seniors de Cargill proporcionando una gran visibilidad y aprendizaje para los participantes.

El participante es alojado en un área de negocios, en la que realiza la fase de entrenamiento “on the job” con el acompañamiento de un gestor que lo apoya en su capacitación a lo largo de todo el Programa. Además del gestor, el participante cuenta con un tutor que es un profesional referente de la empresa que tendrá el rol de orientar y asesorar en la identificación de objetivos de carrera.

Para acelerar su desarrollo profesional, el participante recibe capacitación en competencias de liderazgo, técnicas y comportamentales, además de módulos específicos sobre negocios y herramientas de gestión. A su vez el Programa le permite conocer otras áreas de negocios por medio del *módulo Garimpando*, que fortalece una visión amplia y completa de los principales procesos y áreas de negocios de la compañía. (Cargill, 2014).

ILUSTRACIÓN 1. FLUJOGRAMA DEL PROGRAMA DE TRAINEES



Fuente: Cargill, 2014.

8l Desafíos y orientaciones para la promoción exitosa de iniciativas empresariales de emprendimientos juveniles en América Latina y el Caribe

En los últimos 15 años la mayoría de los países de América Latina y el Caribe vivieron un proceso de recuperación económico dinamizado, en gran parte, por el alza de los precios internacionales de los principales bienes exportables, la apertura de nuevos mercados y la expansión de la demanda en el mercado interno. Esto último fue posible en la Región por el surgimiento de una nueva clase media y la reducción sostenida de la tasa de pobreza a través de la recuperación del empleo y la consolidación de las políticas de protección social, entre las que se destacan aquellas de transferencia condicionada de ingresos.

El Banco Mundial sostiene, en este sentido, que en los últimos diez años casi 70 millones de personas salieron de la pobreza en la Región, que aproximadamente 50 millones se unieron a la clase media entre 2003 y 2009, y que la desigualdad en el ingreso (medida a través del coeficiente de Gini) se redujo de manera estable en el mismo periodo (Banco Mundial, 2014).

Este proceso de crecimiento en la Región, puesto a prueba durante las crisis económicas internacionales de 2008/2009 y 2011, se explica, en parte, por los siguientes factores: 1) por la introducción de la innovación en el proceso productivo, sobre todo en los sectores tradicionales de las economías, 2) por el aumento de la competitividad y la inversión extranjera directa, no sólo en sectores vinculados a la explotación de recursos naturales sino también en áreas vinculadas con las telecomunicaciones y servicios financieros (CAF, 2013) y, 3) en el plano interno, por la implementación de políticas de

responsabilidad fiscal y de control de tipo cambio (en la mayoría de los países mediante flotación administrada de la moneda).

Académicos, hacedores de políticas, funcionarios y líderes políticos identifican también, al surgimiento y revitalización de las micro y pequeñas empresas como factores determinantes de la recuperación económica.

Por esta razón, cada vez son más los gobiernos de la Región que, en sus distintos niveles jurisdiccionales y junto a empresas, organismos internacionales, instituciones educativas y organizaciones de la sociedad civil; implementan programas de apoyo a la actividad emprendedora, convencidos del rol fundamental que tienen los emprendedores en el desarrollo económico de los países mediante la creación de nuevas empresas y puestos de trabajo.

Se destaca así *al espíritu emprendedor como factor central del desarrollo y el bienestar de las sociedades y a los emprendedores como aquellos que conducen y dan forma a la innovación, acelerando los cambios estructurales de la economía, introduciendo nueva competencia y mejorando la productividad* (GEM, 2011). En este sentido, evidencias empíricas demuestran que el *emprendedurismo es un catalizador del crecimiento económico y el desarrollo regional*, existiendo una correlación positiva entre la *Tasa de Emprendedores en Estado Inicial* (que mide el porcentaje de personas activas con negocios propios con menos de tres años de existencia medida por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM)) y la *evolución del Producto Bruto Interno* de los países.

Esta agenda de política pública de promoción del emprendedurismo abarca tanto a las iniciativas de formación de capital humano y entrenamiento de habilidades emprendedoras, como a aquellas de acceso al financiamiento, de mejora del marco administrativo y regulatorio, y de consolidación de la comunidad emprendedora local (generando articulación entre los diferentes sectores y actores del ecosistema emprendedor).

Entre la población objetivo de estas iniciativas se destacan los jóvenes, especialmente vulnerables a los vaivenes del mercado laboral regional y con problemáticas particulares de empleo y empleabilidad respecto de la población adulta como el desempleo de inserción (asociado a la imposibilidad de obtener el primer empleo), informalidad y precariedad, bajos índices de terminalidad educativa y déficit de trabajo decente. Las intervenciones que fueron referidas a lo largo del documento son de orígenes diferentes: públicas, privadas o mixtas. Sin embargo, todas comparten elementos innovadores que deben ser destacados y analizados con el fin de evaluar su capacidad de réplica en otros escenarios diferentes de los que las vieron surgir.

Un aspecto novedoso de muchas de ellas es el *vínculo entre la motivación hacia los jóvenes* para que desarrollen planes de negocios y la modalidad en la que se los hace competir para mejorarlos en diversas instancias, bajo la guía y acompañamiento de renombrados especialistas locales. Esta combinación entre el diseño y la implementación reconoce la mutua influencia entre una etapa del proceso y la otra: *los jóvenes aprenden haciendo*. Una de las modalidades más recomendable es la que involucra una competencia por capital semilla en un entorno de aprendizaje horizontal entre proyectos fundados por jóvenes. De esta forma, los incipientes emprendimientos no sólo gozan de la oportunidad de aprender entre sí, sino también de estar en un constante proceso de mejora motivados por el premio. Un ejemplo concreto es el de la *feria de innovación* que desarrolla el *Sistema S* en Brasil.

Por esta razón, el fomento del emprendedurismo juvenil y la mejora de las condiciones de empleabilidad joven se convirtieron en los últimos años en un reto social y de política pública. El empleo juvenil independiente, a partir de la creación de empresas propias, se consolidó como *una vía nueva hacia el trabajo decente*, tanto para los jóvenes emprendedores como para otros jóvenes que podrían ser trabajadores asalariados de dichas empresas. Este tipo de empleo abarca un heterogéneo conjunto

de actividades como el desarrollo de empresas privadas, el empleo por cuenta propia, las empresas sociales y las cooperativas (OIT, 2012).

Sin embargo, en general, y sobre todo en América Latina y el Caribe, no se dispone de información suficiente sobre la calidad o el impacto de estos programas, sus aciertos y desafíos de implementación. Muy pocos de ellos han sido objeto de una evaluación detallada para medir la sostenibilidad de las empresas de nueva creación, el nivel de ingresos generados, el número de puestos de trabajo creados y su calidad (OIT, 2012).

El siguiente diagnóstico se propone *identificar la documentación y sistematización de experiencias innovadoras de promoción de la iniciativa empresarial juvenil* y, los principales desafíos (culturales, sociales, económicos, institucionales, financieros, educativos, entre otros) que tienen los jóvenes a la hora de emprender en nuestra Región.

Se hará hincapié en las condiciones sistémicas/estructurales (Kantis, Federico & Ibarra García, 2014) que condicionan, limitan o potencian las oportunidades de surgimiento de emprendimientos dinámicos liderados por jóvenes latinoamericanos, así como en los desafíos de implementación de las iniciativas seleccionadas detectados a partir de entrevistas con sus responsables y beneficiarios⁷.

Para la realización del presente diagnóstico se diseñó un plan de trabajo que consistió en la realización de las siguientes actividades:

- ✎ Búsqueda de información sobre iniciativas de promoción del emprendedurismo juvenil en la región a través de fuentes secundarias de información.
- ✎ Revisión de bibliografía especializada sobre iniciativas de promoción del emprendedurismo juvenil, mercado de trabajo y juventud.
- ✎ Identificación de actores referentes en la temática (funcionarios de gobiernos locales y federales/nacionales, empresas, aceleradoras, organismos internacionales, académicos/consultores, emprendedores y beneficiarios de los programas, entre otros).
- ✎ Detección, de los programas públicos y privados de promoción del emprendedurismo en general, aunque haciendo foco en aquellos especialmente destinados para jóvenes. Ver Anexo I.
- ✎ Confección de un cuestionario semiestructurado para el relevamiento de aspectos cualitativos y cuantitativos de los desafíos de las iniciativas seleccionadas.
- ✎ Realización de entrevistas a los actores previamente identificados.
- ✎ Sistematización de los programas públicos y privados en una grilla y desarrollo de casos.

La oportunidad de desarrollo a largo plazo de América Latina y el Caribe parecería estar atada a la suerte de los emprendedores, agentes de cambio responsables del surgimiento de nuevas empresas, y a la introducción de la innovación en el proceso productivo para el aumento de la productividad de las economías. Así lo entiende, referenciada en los modelos de desarrollo basados en la innovación de Israel, Corea del Sur y Estados Unidos, una extensa y variada red de actores que, con distintos recursos y responsabilidades, intervienen en lo que se denomina el “*ecosistema emprendedor*” de la Región: estados nacionales, provinciales/regionales y locales, organismos internacionales, empresas, aceleradoras e incubadoras de proyectos (públicas y privadas), inversores ángeles, espacios de trabajo colaborativo y laboratorios de fabricación digital en los que se promueve el intercambio de conocimiento y la colaboración. Todos ellos implementan, directa o indirectamente, iniciativas de apoyo al emprendedurismo como motor del desarrollo económico.

⁷ Se entiende por *emprendimientos dinámicos* a todos aquellos emprendimientos que puedan generar en poco tiempo una gran cantidad de puestos de trabajo y sostenerlos progresivamente durante su desarrollo empresarial.

Pero, ¿de qué manera se apoya a los emprendedores en nuestra Región?, ¿Qué necesita este esfuerzo, no aún del todo coordinado, entre estados, empresas, organizaciones de la sociedad civil e instituciones educativas para mejorar?

Emprender no es una empresa fácil en la Región. Así lo demuestra la alta tasa de mortalidad de los emprendimientos, que obliga a mejorar la capacidad de los emprendedores para innovar con productos y servicios escalables y de mayor valor (OCDE, 2010), así como al diseño y la implementación de los programas e iniciativas destinados a ello.

Existen aún hoy desafíos a resolver en términos educativos, de acceso al financiamiento y de consolidación de la comunidad/ecosistema emprendedor de América Latina y el Caribe, así como también de generación de información y evidencia estadística confiable sobre el impacto de las iniciativas para tomar mejores decisiones en política pública. En esta sección se detallarán dichos desafíos, haciendo foco en la población joven.

a. Los jóvenes son especialmente vulnerables a los desafíos y problemas que presenta el mercado laboral en la Región.

Instituciones y especialistas acuerdan en definir a la juventud como el *período de transición entre la niñez y la vida adulta*. Sin poder ser definida meramente como un grupo generacional, la juventud se define como *una etapa de la vida en la que se comparten determinadas actividades, comportamientos y vivencias* (Saintout, 2009), y en *la que se deben enfrentar cambios importantes y tomar decisiones personales trascendentes que tienen que ver con transiciones educativas, laborales, familiares y por ende, de vida* (CIPPEC).

Por ello, se considera a la juventud como un periodo de especial vulnerabilidad, asociada a la edad, que se potencia si a la condición de joven se le adhiere la de pobreza, baja escolaridad, residencia rural, género o una entrecortada o nula experiencia familiar de trabajo o formación.

En el plano estrictamente laboral, las variables del empleo referidas a los jóvenes muestran un peor desempeño respecto a aquellas de la población adulta: desempleo de inserción (asociado a la imposibilidad de obtener el primer empleo), informalidad y precariedad, bajos índices de terminabilidad educativa y déficit de trabajo decente. Sin embargo, estos son algunos de los desafíos asociados a la empleabilidad joven. Los cambios sociales y económicos, asociados en parte a la irrupción de las nuevas tecnologías y su impacto en el mercado de trabajo, rompieron el paradigma del camino unilineal y directo de la escuela al trabajo, configurando un escenario de trayectorias multilineales e imprevisibles.

Así, los jóvenes comenzaron a vivir con mayor dramatismo nuevas tensiones que se sumaron a las tensiones propias de la edad. La Organización Iberoamericana de Juventud (OIJ) define, en este sentido, las nueve paradojas que atraviesan los jóvenes de hoy (2007). Entre ellas, la primera destaca que los jóvenes gozan de más acceso a educación y menos acceso a empleo.

b. El sistema educativo formal avanzó, pero no mejoran las condiciones de empleabilidad de los jóvenes.

Los países en América Latina y el Caribe han logrado, en las últimas décadas, enormes avances en materia de ampliación del acceso a la educación. Actualmente, la proporción de niños en edad escolar básica en la Región que realmente asisten a clases se sitúa en un 95%, igual que en el mundo desarrollado (BID, 2012). Dicho avance representa un verdadero logro y refleja un aumento sustancial de los recursos destinados a la educación en la Región.

Sin embargo, completar los estudios educativos no asegura el ingreso al mercado laboral de forma exitosa ni la posibilidad de iniciar de manera independiente una empresa o emprendimiento propio. Dicha desconexión entre la educación y el mundo del trabajo empeora las condiciones de empleabilidad de los jóvenes, entendida ésta como el conjunto de las calificaciones, los conocimientos

y las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen, o en caso pierdan el que tienen, su integración al mercado de trabajo sea sencilla; indistintamente del periodo de vida en el que se encuentren.

¿Cuáles son los saberes y habilidades que demanda el mercado del trabajo hoy y que demandará con más fuerza en el futuro? ¿Esos saberes se aprenden en las instituciones educativas?

c. El sistema educativo formal no promueve, en general, el entrenamiento de las habilidades emprendedoras de los jóvenes.

Adicionalmente, el *sistema educativo formal*, tanto público como privado, y en sus distintos niveles, parece no estar respondiendo, en su planificación pedagógica y contenidos, a los desafíos que propone la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en el ámbito de la enseñanza.

Nuevas formas de transferir contenido y conocimiento, y también nuevas formas y medios de aprender (de lo estrictamente presencial e individual, a lo virtual y colaborativo), obligan a repensar el rol docente, así como también el sentido de la educación formal. Si el conocimiento enciclopedista y técnico se convirtió en un bien de acceso casi universal gracias a la democratización en el acceso a las nuevas tecnologías, las instituciones educativas deberían además concentrar sus esfuerzos en el entrenamiento también de las habilidades o competencias “blandas” o socioemocionales tales como auto conocimiento, trabajo en equipo, aceptación del fracaso como parte del aprendizaje, sentido de la responsabilidad y confianza, adaptación al cambio y resolución de problemas. Estas son consideradas como herramientas claves a la hora de emprender. Salvo excepciones, hoy esos contenidos no forman parte de la currícula pedagógica del sistema educativo formal.

d. La mayoría de las iniciativas de promoción del emprendedurismo no tienen una perspectiva de juventud.

En general, las iniciativas de promoción del emprendedurismo en la Región no son diseñadas, ni implementadas con un enfoque que ponga especial atención en la población joven, sus problemáticas particulares en el mercado de trabajo y en el sistema educativo, y a los diferentes subgrupos que la conforman (jóvenes hombres y mujeres, jóvenes urbanos y rurales, entre otros).

e. El mercado de financiamiento para emprendedores, en las distintas etapas de los proyectos, es restringido.

Uno de los principales desafíos señalados por los emprendedores de la Región a la hora de emprender es *el acceso al mercado de financiamiento en las distintas etapas del ciclo de vida de un proyecto*. La mayoría de los proyectos comienzan con un *fondo de capital semilla* (capital inicial de un emprendimiento), que generalmente aportan los propios emprendedores. En este sentido, según un Informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), más del 80% de los emprendimientos iniciados en América Latina y el Caribe se gestionan con fondos propios o del entorno más próximo (familiares o amigos).

Los gobiernos, a través de convocatorias y concursos, ofrecen fondos de capital semilla como parte de programas para emprendimientos. Al ser estos fondos pequeños montos, implementan un prototipo o idea en un proyecto pero a escala pequeña. No obstante, este tipo de financiamiento es necesario pues permite validar rápidamente prototipos y planes de negocio, presentándose como una opción útil para los jóvenes que desean emprender.

El gran desafío de la Región es *incrementar las oportunidades de financiamiento para las siguientes etapas del ciclo de vida de un emprendimiento*; la necesidad de crecer rápidamente, probando la idea de negocios, y de escalar a nivel regional y global, requiere de otro tipo de financiamiento y del

compromiso de otros actores e instituciones: inversores ángeles, aceleradoras, fondos de la banca comercial y de organismos internacionales.

f. La inversión en emprendimientos resulta riesgosa y menos atractiva que otras opciones de inversión.

En los últimos años la expansión del mercado de consumo renovó el interés de potenciales inversores en apoyar el desarrollo y la expansión de emprendimientos en la Región. Así lo demuestra, por ejemplo, la creación de clubes de inversores ángeles o de comunidades de asesoramiento de pares especialmente orientadas al apoyo a emprendimientos. Dichos grupos, en expansión, varían de organización interna y estructura: mientras algunos reúnen capital de los inversores que los componen para realizar inversiones en nombre del grupo, otros sólo promueven las inversiones a título individual, aunque con asesoramiento de sus pares.

Sin embargo, existen aún hoy alternativas de inversión que los inversores reconocen como menos riesgosas, constituyendo una barrera en el mercado de financiamiento para los emprendimientos. Por cuestiones culturales (aversión al riesgo), aunque también históricas, normativas y regulatorias, muchos potenciales inversores deciden destinar su capital a inversiones afuera de la Región, o a opciones más “tradicionales” y menos riesgosas en el mercado interno (inversiones financieras o productivas en sectores más tradicionales de la economía).

g. La presencia regional de los fondos de capital de riesgo aumentó, pero es insuficiente.

En los últimos 10 años la industria de los fondos de capital de riesgo (o de capital emprendedor), central en el desarrollo del ecosistema de emprendimientos e innovación en Silicon Valley (Estados Unidos), fue consolidando su presencia regional. Según un informe de la Asociación Latinoamericana de Fondos de Capital Emprendedor (LAVCA, por su siglas en inglés), entre 2008 y 2012 más de 200 fondos de capital privado y capital emprendedor recaudaron US\$34.000 millones para invertir en la región, y las transacciones de capital emprendedores crecieron desde 55 hasta 112 en el mismo periodo, aunque concentradas en su mayoría en Brasil y México.

Sin embargo la industria del capital emprendedor, especialmente orientada a emprendimientos en marcha con dificultades para crecer y escalar, sigue siendo muy incipiente (e insuficiente) en América Latina y el Caribe. No existe un verdadero ecosistema y red de fondos de capital de riesgo, y la industria de financiamiento de alto impacto está aún poco profesionalizada en la Región.

Entre los desafíos detectados por los inversionistas extranjeros para invertir, según la LAVCA, se encuentran el número limitado de gestores de fondos profesionalizados y con trayectoria comprobada, la volatilidad de la moneda, el bajo desarrollo del entorno para realizar desinversiones, la escala pequeña del mercado y los desafíos regulatorios y normativos que aumentan el riesgo de la inversión.

La presencia de una sólida industria de capital emprendedor es clave para el desarrollo del ecosistema de emprendimientos e innovación en la Región, ya que los fondos no sólo aportan capital, sino también una extensa red de contactos internacionales y acceso a mercados para escalar la empresa globalmente.

h. El Estado debe acompañar la inversión privada con proyectos de co-inversión en emprendimientos.

América Latina y el Caribe pueden dar un salto de desarrollo de la mano de la innovación, y para ello pueden y deben nutrirse de las iniciativas exitosas que pusieron en marcha otros países en el mundo. En este sentido, uno de los factores que marcó el éxito del modelo de desarrollo de Israel, reconocido internacionalmente, fue la articulación entre los sectores público y privado en la gestión

del financiamiento a emprendedores. El *Programa Yozma de Israel*, además de crear incubadoras públicas de emprendimientos, promovió la coinversión público-privada y dio una fuerte señal al mercado de capital emprendedor para su radicación en Israel. El Estado se mostró comprometido y alineado con el desarrollo emprendedor en el país, promovió la apertura de fondos con capital mixto (público y privado) y envió señales al mundo privado, que rápidamente se instaló en Israel con grandes resultados en los últimos diez años.

De esta manera, se formaron más de diez fondos de capital de riesgo en el país, con 40% de capital público y 60% de capital privado. Los socios privados (fondos privados de capital emprendedor) fueron elegidos por concurso público bajo la condición de presentar dos socios: un fondo de capital emprendedor internacional (que aportase experiencia de gestión y redes regionales y globales) y una empresa financiera local (que permitiera el desarrollo de una industria local).

Los gobiernos de América Latina y el Caribe deberían implementar programas de coinversión para consolidar la industria del capital de riesgo en la Región, enviar señales de compromiso y transmitir confianza a los inversores privados.

i. No existen espacios consolidados para la pre-aceleración de proyectos.

La industria del capital semilla puede representar una opción de inversión para el apoyo a los emprendedores jóvenes cuando comienzan con su proyecto. Sin embargo, existe un vacío en la cadena de financiamiento entre la etapa inicial de un proyecto y la etapa de escala o aceleración, esta última más selectiva y difícil de concretar para la población joven. En este sentido, es necesario fortalecer las iniciativas públicas y privadas de pre-aceleración que permitan a los jóvenes llegar, con capacitaciones y plan de mentoreo, al mercado de aceleración con proyectos consolidados y validados y en marcha guiados por un equipo emprendedor sólido.

Más allá de la centralidad del Estado como facilitador de las condiciones sistémicas (Kantis, Federico & Ibarra García, 2014) para un *mayor dinamismo y vitalidad del ecosistema emprendedor*, el Estado se consolida como garante necesario de las condiciones para que la innovación y los emprendimientos surjan y se consoliden, a través de las políticas educativas y de financiamiento, y de las reglamentaciones que norman la apertura de nuevos negocios. Además, existe un conjunto variado y diverso de iniciativas de apoyo a los emprendedores jóvenes que provienen del sector privado y de organizaciones de la sociedad civil.

Empresas, organizaciones sociales, sindicatos, cámaras empresariales e instituciones educativas, entre otras, *implementan iniciativas de promoción empresarial juvenil*, en sus distintos estadios de gestación/ideación, implementación y, aunque con menos frecuencia y contundencia, financiamiento.

Las empresas, por un lado, comprenden hoy más que nunca la necesidad de fomentar procesos de innovación abierta que permitan agregar valor a sus procesos de producción a través de las ideas innovadoras de emprendedores destacados de sus industrias. Esas ideas surgen hoy, en la mayoría de los casos, a partir de convocatorias puntuales (concursos de ideas abiertos o cerrados) para la presentación de proyectos o de procesos ya institucionalizados y regulares de innovación que cuenten, frecuentemente, con el apoyo de gobiernos (que brindan, en algunos casos, facilidades impositivas a las empresas que deciden innovar).

Sin embargo, *la inversión de las empresas en ciencia, tecnología e investigación es baja* (acompañando la escasa inversión del sector público) y existe una brecha muy grande entre la cantidad de proyectos ideados y los efectivamente implementados como parte de una estrategia empresarial de innovación, que permita ganar nuevos mercados o aumentar la productividad (BID, 2010). En general, el rol que desempeñan las organizaciones de la sociedad civil está más bien ligado a la *formación del capital humano* (cursos de formación en alianza con instituciones educativas, y orientados al entrenamiento de habilidades técnicas de oficios tradicionales), *al acompañamiento en el proceso de la ideación*

de propuestas, y al financiamiento a pequeña escala (micro emprendimientos) en articulación con instituciones bancarias.

Dentro del tercer sector, se destacan también las asociaciones o cámaras empresariales que implementan, en la mayoría de los casos, *iniciativas para la mejora de las condiciones de empleabilidad de los jóvenes* a través de la capacitación en oficios en industrias estratégicas por región, enfocándose en el panorama de la inserción laboral.

En el ámbito de la sociedad civil, cabe destacar el rol central que tienen hoy en algunos países de la Región (como Chile y Colombia) las nuevas asociaciones nacionales de emprendedores, cuyo objetivo primordial es el *de incidir en la agenda de política pública de apoyo a los emprendedores y visibilizar el rol de los emprendedores como agentes clave para el desarrollo económico* a través de la generación de riqueza y creación de puestos de trabajo. En general, están compuestas por emprendedores de todo tipo (sociales, cívicos y comerciales) y rubro, son apartidarias y sin fines de lucro y sirven como plataforma para potenciar el relacionamiento entre los distintos actores del ecosistema emprendedor, consolidar la voz de emprendedores como sujeto público y apuntalar programas de formación de capital humano, incluyendo los programas de asesoramiento de pares o de emprendedor a emprendedor (formación horizontal).

Se destacan en este apartado las principales conclusiones que arroja el análisis de las iniciativas de promoción del empresariado juvenil provenientes del sector privado y sociedad civil:

✎ **En general, la promoción de la iniciativa empresarial joven no ocupa un rol central en la agenda de cámaras empresariales y sindicatos.**

Tal como fue señalado anteriormente para el caso de las empresas, la agenda de proyectos de las cámaras empresariales, de las agencias de desarrollo de composición público/privada y de los sindicatos *no incluye como prioridad la promoción y el apoyo a los emprendimientos de la población joven*. Esta tendencia se está revirtiendo en los últimos años, aunque de manera aislada.

Se destaca en este sentido, por ejemplo, el modelo educativo de la *Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo (UMET)* de Argentina que, surgida de una organización de trabajadores de ese país, incorporó materias de emprendedurismo en todas sus carreras universitarias (no sólo en las carreras de ciencias económicas y negocios, como sucede en la mayoría de las universidades) y abrió un Departamento de Desarrollo Emprendedor cuyo objetivo es el *de incentivar la capacidad creativa de sus estudiantes y la formación de la comunidad académica en la formación del emprendedurismo*. Entre las ocho materias obligatorias de emprendedurismo que deben cursar los alumnos de todas las carreras de la Universidad, se encuentran: introducción al emprendedurismo y bases del desarrollo emprendedor; plan de negocios I y II; la gestión del financiamiento; empresas familiares y capital semilla y asesoramiento.

✎ **Las acciones coordinadas desde las cámaras empresariales y sindicatos están más bien orientadas a mejorar las condiciones de empleabilidad y no necesariamente adoptan una perspectiva de juventud.**

Las iniciativas implementadas desde asociaciones empresariales y sindicatos (muchas veces en coordinación con los organismos públicos a través de las oficinas de empleo) están más bien *orientadas a mejorar las condiciones de empleabilidad de la población en general y no adoptan una perspectiva de juventud*. Dichas acciones hacen foco en el entrenamiento de habilidades técnicas o “duras” (destreza técnica) como parte de programas de inserción laboral o prácticas profesionales, pero no están enfocados, en la mayoría de los casos, en entrenamiento de *habilidades “emprendedoras”* (como la empatía, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, entre otras) que se asumen ya internalizadas por los jóvenes en su paso por el sistema educativo formal (suposición que puede ser errónea).

Sin embargo, cabe mencionar algunas excepciones a la regla. En *primer lugar*, se destaca el trabajo de la *Federación Iberoamericana de Jóvenes Empresarios*, asociación sin fines de lucro que, consolidada como el organismo de mayor representación de jóvenes empresarios con más de 150.000 jóvenes de más de 20 países, busca promover el desarrollo de los jóvenes a través de tres estrategias: representatividad, relación y empoderamiento. Además, funciona como organismo de enlace para el relacionamiento de los jóvenes con organismos internacionales y gobiernos, y entre sus actividades destacadas se encuentran aquellas de fomento de la cultura emprendedora y de la gestión del relacionamiento entre emprendedores en eventos con escala regional en los que se potencia la capacidad emprendedora y se descubren nuevas oportunidades de negocio.

En *segundo lugar*, cabe destacar el caso de la *Unión Argentina de Jóvenes Empresarios (UNAJE)*, asociación civil sin fines de lucro que tiene por objetivo promover la creación y el desarrollo de empresas comandadas por jóvenes argentinos de entre 18 y 40 años, contribuyendo al pleno empleo y llevando valor agregado argentino al mundo. Los objetivos específicos de la UNAJE son la creación de un punto de encuentro que promueva el debate, la reflexión y la acción, e impulsar a la juventud para la creación de más y mejores empresas, además de agrupar y representar empresas generadoras de empleabilidad, formadoras de profesionales responsables con el entorno, empresarios que se animen a innovar y renovar la práctica de gestión y liderazgo empresarial. Además, su organización federal propone nodos regionales en todo el país y su trabajo busca brindar herramientas de formación, representación ante terceros e internacionalización a sus asociados.

Otro caso para destacar, en tercer lugar, es el de la Federación de Comercio e Industria de la Ciudad de Buenos Aires (FECOBA Joven), que fomenta a través de sus iniciativas el surgimiento y la consolidación de nuevos liderazgos empresariales en la población joven, combinando actividades de inspiración en eventos, gestión de relacionamiento para la transferencia horizontal de conocimientos, la promoción de la cultura emprendedora y la premiación de liderazgos emergentes que funcionan como modelo de rol para el resto de los jóvenes.

☒ **Las cámaras que apuestan al desarrollo de emprendimientos se enfocan en la ideación de proyectos, no en la implementación ni su financiamiento.**

En algunos casos, existen cámaras empresariales que sí apuestan a fomentar y potenciar el espíritu emprendedor de los jóvenes de sus comunidades de interés organizando competencias de ideas o concursos de proyectos de creatividad e innovación para la población joven. Estos programas permiten aumentar la visibilidad del emprendedurismo como fuente de generación de riqueza pero también como forma de vida.

Sin embargo, a pesar de ser tendencia en la Región, y si bien representan un buen punto de partida que pueda resultar inspirador para muchos jóvenes, *no cuentan generalmente con financiamiento y tutorías el proceso del emprendimiento en sus etapas de implementación*, lo que puede resultar frustrante para sus participantes y, en consecuencia, contraproducente. En este sentido, es recomendable que las competencias se realicen de manera coordinada con otras iniciativas de incubación y aceleración que, probadas con éxito, implementan gobiernos, instituciones educativas y empresas, entre otras organizaciones. Este es el caso de la *Comisión de Empresarios Jóvenes de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)*, que brinda asesoramiento a sus miembros y los conecta con oportunidades de financiamiento e incubadoras que ofrecen tutorías para el fortalecimiento de los proyectos en sus primeros años de vida.

☒ **Las asociaciones nacionales de emprendedores cumplen hoy un rol fundamental en la promoción del emprendedurismo juvenil.**

Hace unos años, la representación integral de la diversidad y complejidad que caracteriza a la comunidad emprendedora en la Región estaba ausente, y la influencia de los emprendedores en

la agenda de política pública era escasa e intermitente. En los últimos años, sobre todo a partir de 2010, cobraron especial relevancia las organizaciones que nuclean a los emprendedores de distintos países de la Región, como en Chile y Colombia (como casos de referencia, con la Asociación de Emprendedores Chilenos y Emprenda Colombia) y, aunque aún con resultado incierto, Perú y Argentina. Se trata de organizaciones de tipo gremial, sin fines de lucro y apartidarias, aunque con fuerte vocación por la política pública y dedicación a la gestión de las relaciones institucionales con otros actores de la comunidad emprendedora y la formación del capital humano para lograr más y mejores emprendedores.

La *Asociación de Emprendedores Chilenos (ASECH)* nació en 2011 con el objetivo de *incidir en el proceso de política pública de fomento del desarrollo económico de Chile*. Tiene presencia en 15 regiones del país y sus ejes de trabajo son: formación del capital humano; relevamiento, sistematización y difusión de información sobre la relevancia del ecosistema emprendedor chileno; redes de contacto para mejorar el relacionamiento entre los emprendedores y el resto de los actores de la comunidad emprendedora (entre los que se destacan los gobiernos y las inversiones y aceleradoras); políticas públicas, para la incidencia en las normativas que regulan el proceso emprendedor (sobre todo aquellas vinculadas con la apertura de nuevas empresas, gestión impositiva y normas de quiebra); y defensa legal, con un cuerpo de abogados que asiste a sus socios.

En un ejemplo concreto de incidencia en políticas públicas, el rol de la Asociación de Emprendedores Chilenos fue clave para la aprobación de la *ley de empresas* en un día, la *ley de cuentas* para emprendedores en bancos públicos y las *reformas tributarias* y de la *ley de quiebras* de ese país.

Inspirados en el caso chileno, emprendedores de otros países de la Región avanzaron en la constitución de organizaciones civiles que representaran sus demandas ante las autoridades y potenciaran, a través de programas de formación y relacionamiento, el ecosistema de emprendimientos en sus países. En el caso de Emprenda Colombia, existe la Asociación de Emprendedores de Colombia que reúne a personas de diversas edades, industrias y realidades a lo largo de todo el país y que busca generar soluciones a problemáticas asociadas al emprendimiento a través de un trabajo coordinado con los emprendedores y los distintos actores que tienen capacidad de incidir en su desarrollo. Sus objetivos son influir en política pública, promover las relaciones entre los emprendedores, implementar programas de asesoramiento de emprendedor a emprendedor e implementar acciones de asesoría y defensa legal del emprendedor.

j. Los constantes cambios operados en el mercado de trabajo y de la producción obligan a acelerar personas, y no exclusivamente a proyectos o emprendimientos.

El mundo está cambiando de manera acelerada y al ritmo del avance, de los cambios sociales, culturales, económicos, entre otros, y de las nuevas tecnologías. Constantemente cambian las formas de producir y comerciar, la escala de la “globalización” de un proyecto y los modelos de negocio exitosos se suceden unos a otros, debiendo adaptarse rápidamente a los cambios surgidos en los contextos de producción y comercialización de la nueva era global. Los proyectos cambian y deben cambiar de manera acelerada para no perecer. *¿Están nuestros emprendedores preparados para ello?* El esfuerzo debe ponerse más, a través de tutorías y mentorías, en los emprendedores, su aceleración de capacidades emprendedoras y adaptación al cambio.

k. La banca comercial pública y privada toma distancia de los emprendedores.

En general, los bancos públicos y privados mantienen en sus líneas crediticias modelos de negocios que, en la práctica, no sintonizan con el tipo de financiamiento y las condiciones del financiamiento que necesitan los emprendedores.

¿Cómo funciona el modelo de financiamiento a través de fondos de capital de riesgo y el que se opera a través de los bancos? La industria del capital emprendedor obtiene acciones o títulos de los emprendimientos invertidos a cambio de la transferencia de capital (que funciona como transferencia

de acciones o equity y no como préstamo). El modelo de negocio de la banca, que identifica el financiamiento a emprendedores como una de las opciones más riesgosas de su cartera de inversión, requiere, en la mayoría de los casos, devolución del dinero con capitalización de intereses, y en plazos de difícil cumplimiento para los emprendedores.

I. La inversión en Investigación y Desarrollo es baja y proviene, en gran parte, sólo de los Estados.

Uno de las variables centrales a tener en cuenta en los modelos de desarrollo económico centrados en la innovación y los emprendimientos es la inversión en *investigación y desarrollo*. La innovación, en este sentido, es la clave para promover la competitividad, la productividad y el crecimiento a largo plazo de los países.

En términos generales, la inversión en investigación y desarrollo en los distintos países de la Región fue históricamente baja y continúa, aún hoy, marcadamente por debajo del promedio de países con economías emergentes exitosas, como Corea del Sur e Irlanda. En este sentido, un estudio de la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología demuestra que los países de América Latina y el Caribe representan, en conjunto, poco más del 1% de la inversión mundial en Investigación y Desarrollo y que ningún país de la Región destina más del 2% de su Producto Bruto para ello, siendo el promedio regional sólo el 0,5%.

m. Existen dificultades culturales, económicas y organizacionales, entre otras, que impiden desarrollar procesos de innovación abierta en las empresas.

Uno de los actores fundamentales del ecosistema emprendedor regional son las pequeñas, medianas y grandes empresas de la Región. Para las empresas, la innovación es la oportunidad de convertir ideas creativas en ventajas económicas, como el aumento de la productividad, la apertura de nuevos mercados o una mayor cuota de mercado (BID, 2010).

Pero, *¿de qué manera puede innovar una empresa?* En términos generales, se entiende por *innovación* a la creación de un producto o servicio nuevo, o mejorado, o implementación de un nuevo proceso, método de comercialización o de prácticas empresariales y hasta de organización de prácticas empresariales.

En nuestra Región, las empresas están alejadas de su “*frontera tecnológica*” y sus estrategias de innovación se reducen, generalmente, a la compra de tecnología incorporada (Banco Mundial, 2014). Según el Banco Interamericano de Desarrollo el porcentaje de inversión de las empresas en innovación sobre el valor de sus ventas es inferior a 0,2%. Entre los obstáculos reconocidos por los referentes empresariales a la hora de innovar se encuentran la falta de financiamiento, el insuficiente tamaño del mercado, la estructura del mercado, el tiempo acotado de retorno, las debilidades de las políticas públicas que promueven la innovación, la falta de personal calificado, las rigideces organizacionales y los altos costos.

Los gobiernos deben promover, entonces, políticas públicas que promueven el acercamiento entre las empresas y los emprendedores, y las empresas, por su lado, implementar programas que permitan potenciar las capacidades creativas de sus empleados, además de aumentar significativamente el porcentaje de presupuesto destinado a la innovación.

n. Falta de información estadística consolidada sobre el impacto económico de las políticas públicas de apoyo a emprendedores.

Otro de los desafíos detectados por los entrevistados es que la importancia y centralidad que ocupa hoy la promoción del emprendedurismo como estrategia de desarrollo regional no corresponde con

la disposición de información (y de calidad de información) sobre el impacto económico y social de dichas iniciativas.

Los planes de innovación en la Región son diseñados sin información estadística confiable sobre el impacto de las iniciativas. Por esta razón, organismos internacionales están decididos a consolidar, en los próximos años, una red de observatorios de políticas de apoyo al emprendedurismo con escala regional y acceso público a la información relevada y consolidada.

o. Existen aún hoy normas que dificultan el proceso emprendedor.

Emprender en la Región no es empresa fácil pero, *¿a qué se debe principalmente esa dificultad?* Los entrevistados señalaron, entre los principales obstáculos el complejo entramado de normas legales que regulan el surgimiento y la expansión de un emprendimiento. Desde aquellos relacionados a la conformación de una empresa, hasta los requerimientos legales para pedir préstamos o vender acciones y la difícil bancarización de la actividad económica emprendedora (que muchas veces queda relegada a la informalidad). Entre dichas normas, se destacan, las disposiciones impositivas que ahogan económicamente a los emprendimientos en su etapa inicial.

Exenciones impositivas los primeros años de facturación, cargas sociales menores para promover la formalización del equipo de trabajo y nuevas figuras jurídicas que simplifiquen el reconocimiento legal a las nuevas empresas, pueden ser opciones de política a tener en cuenta por los gobiernos de la región.

p. Existe una gran cantidad de actores que apoyan a los emprendedores, pero no lo hacen siempre de manera articulada.

A pesar de los avances, no existe aún hoy un ecosistema regional de innovación y apoyo a emprendimientos. Existe, por el contrario, un gran desafío de articulación y generación de comunidad emprendedora en distintos países de la región y a escala regional.

Tal como fue señalado en la introducción de este apartado, existe en América Latina y el Caribe una extensa y variada red de actores e instituciones que, desde diferentes sectores y con distintos recursos, apoyan a los emprendedores y promueven la creación de nuevas empresas.

Sin embargo, existen aún hoy desafíos de articulación y coordinación entre ellos. Los gobiernos jugarán un rol cada vez más central en la integración de estos actores, distribuyendo incentivos materiales y simbólicos para la colaboración entre, por ejemplo, las empresas y los emprendedores, entre las propias empresas, entre los emprendedores y otros emprendedores en la Región, entre los organismos internacionales y los gobiernos, entre otros.

q. Es necesario consolidar una nueva cultura que no condene el fracaso de manera excesiva.

El proceso de emprender es complejo y está generalmente signado por un intermitente camino de éxitos y fracasos. En términos culturales es necesario promover, desde el discurso público, una nueva cultura que no condene de manera excesiva el fracaso sino que lo incorpore como parte de la mentalidad y actividad emprendedora. Y desde la normativa (como por ejemplo a través de nuevas leyes de quiebra), implementar incentivos legales y económicos que promuevan la actitud emprendedora y no castiguen de manera excesiva el fracaso de un emprendimiento.

Orientaciones desde la OIT

Entonces, ¿cuáles son las líneas estratégicas y prioridades propuestas desde la OIT para la promoción del emprendimiento juvenil? Para responder esta pregunta se realizó en Lima un Taller – Trabajo Conjunto de especialistas en el tema que pudieran dar luces y evidenciar caminos a seguir. (Para asistentes ver Tabla). El objetivo de este espacio era contextualizar el perfil de los jóvenes emprendedores latinoamericanos, documentar experiencias innovadoras y poner en disposición del sector empleador de la OIT un amplio

repertorio de opciones, a diferentes niveles, ya contrastadas para la adopción de medidas que permitan afrontar con éxito y de manera sostenida la promoción de iniciativas empresariales de la población juvenil en América Latina y El Caribe. Se identificaron seis prioridades de trabajo y se propusieron iniciativas tanto para los gobiernos de la Región como para las Organizaciones Empresariales (OE).

↘ **Énfasis en la formación de capital humano emprendedor.**

Para los gobiernos de la Región se propuso incluir en la currícula educativa temas vinculados al emprendimiento, promoviendo además la vinculación de los institutos técnicos y las universidades en esta materia. Por su parte, para las OE se propuso brindar pasantías y oportunidades de emprendimiento corporativo para los jóvenes e invitar a estudiantes a rondas de negocios. En ambos casos lo que se busca como fin último es la promoción y desarrollo de ferias científicas y de emprendimientos, que a su vez promuevan encuentros de emprendedores de distintos sectores de la Región.

Como ejemplos clave de estas propuestas se encontraron las Ferias Científicas entre Jóvenes en Costa Rica, las clínicas de fortalecimiento de emprendedores en Argentina, el Programa de Sueños en Uruguay y el Programa Más y Mejor Empleo, también en Argentina.

↘ **Promover la implementación de una política integral y sustentable de apoyo a emprendimiento juvenil.**

La realización de una política integral para el emprendimiento juvenil que además sea medible y calificable para su mejoría constante es de suma importancia para el tema. En este ámbito, y como se ha resaltado previamente, se considera vital, por ejemplo, al capital semilla para la formación de emprendimientos. Como responsabilidad de los gobiernos se busca que estos, además de promover la inclusión del tema emprendedor en la agenda de organismos internacionales que brindan financiamiento, regularicen y manejen mejores esquemas fiscales graduales para emprendedores para así promover un mejor y mayor acercamiento de los bancos hacia los emprendedores. Localmente también se debería buscar la implementación de una Ventanilla Única de Fomento al Emprendedor, la cual comunique las políticas de apoyo al emprendimiento juvenil. Estas políticas deberían de contar, entre otras cosas, con mentorías para los jóvenes sobre diversos temas (como creación de un plan de negocios o financiamiento) y con un observatorio de emprendedores. Como labor de las Organizaciones Empresariales, y para complementar lo anterior, es de suma importancia que estas organicen rondas con posibles inversores privados y realicen acciones de mentoría para jóvenes. Entre ambos esfuerzos se debería de lograr la creación de una red de emprendedores local que pudiera integrarse con otras redes de emprendedores y formar una única red global.

Desde lo estatal se resaltan la generación de empresas en un día en Chile y su Estatuto PYME; los Inversores Ángeles, en Argentina; el Sistema Banca para el Desarrollo, en Costa Rica; y el Financiamiento de micro emprendimientos por parte del Banco Estado, en Chile. Las buenas prácticas de las OE son el Programa de mentores de ACDE en Argentina y el Comercio de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOPA) del BID.

↘ **Establecer un marco regulatorio que remueva barreras y facilite la formalización.**

Las orientaciones brindadas para los gobiernos en este punto enfocan muy bien la necesidad de romper las barreras de la formalización e agilizar el proceso de emprendimiento. En este sentido se propone brindar acceso preferencial para emprendimientos formales a las políticas de promoción (anteriormente nombradas), facilitar procesos de inscripción de empresas, promover prácticas empresariales en emprendimientos de jóvenes y utilizar un sistema de deducciones impositivas para emprendimientos formales. Esto ya se viene logrando en países como Chile y Argentina con los programas de subsidio a la contratación de mujeres y jóvenes y el programa Pro Emplear, respectivamente. Además en Chile, como ya se mencionó, se da la posibilidad de generar una empresa en un día; situación que agiliza y vuelve más sencillo el proceso.

▾ **Priorizar el emprendimiento juvenil en la agenda de políticas públicas.**

El tema del emprendimiento juvenil debe de ser impulsado desde todos los ámbitos posibles y se considera vital su inclusión en la agenda de políticas públicas pues su adopción como una política continua y progresiva significaría la mejoría de todo el sistema emprendedor. Por esto se recomienda a los gobiernos elevar al máximo el nivel de decisión sobre la política de apoyo a emprendedores, difundiendo y comunicando la mejora en calidad de vida al tener una sociedad emprendedora. En esto se enfatizó la necesidad por mejorar la imagen de los empresarios y posicionarlos como imágenes positivas en la sociedad. Además de las mejorías en beneficios económicos mencionados en las prioridades superiores, se incide en la creación de una Ley sobre el emprendimiento juvenil para posicionar el tema en la opinión pública y volverlo cada vez más real en el desarrollo cotidiano de la población. Algunos países que están priorizando este punto son Argentina, Chile, Estados Unidos y Jamaica. Este último ya implementó una ley de promoción de emprendimiento.

▾ **Fortalecimiento de las organizaciones empresariales para facilitar la articulación público privadas.**

Esta prioridad supone un trabajo conjunto del sector público y privado que busque desarrollar propuestas concretas de apoyo para los emprendedores y fomento y fortalezca la creación de la red de emprendedores. En esta línea se identificaron cuatro puntos de orientación para los gobiernos, estos son: 1) desarrollar un comité público privado que monitoree y proponga mejoras a políticas, 2) brindar recursos financieros para ejecución de programas, 3) capacitar y fortalecer una red de profesionales de apoyo para favorecer el emprendimiento, y 4) vincular a las empresas con el sector educativo. En Jamaica se identificaron dos programas: la promoción de emprendimiento como materia dictada por correo y Socios para el Progreso, la unión de empresarios y el sector público. En Venezuela, por su parte, se realizan encuentros mensuales con funcionarios públicos.

Por su lado, se le recomienda a las Organizaciones Empresariales tres puntos: 1) generar estructura de profesionales que apoyen emprendedores, 2) crear programas de formación de empresarios – mentores, y 3) crear espacios para que las empresas puedan desarrollar programas de formación a emprendedores. Se reconocieron dos buenas prácticas: Heart NTA Vocational Training (Alianza público – privada) en Jamaica y el Cierre de Brechas de Capital Humano SENA en Colombia.

▾ **Diagnosticar el entorno productivo, los intereses de los jóvenes y las demandas de los emprendedores por vocación y por necesidad.**

Como última prioridad, pero no por ello menos importante que las ya mencionadas, se plantea el diagnóstico del entorno productivo así como los intereses de los jóvenes y las demandas de los emprendedores, tanto por vocación como por necesidad. En este sentido se recomienda a los gobiernos realizar un mapa o guía con información administrativa, de gerencia y de políticas de apoyo para los emprendedores, además de crear un observatorio de emprendimiento donde se pudieran reconocer las diferencias entre los emprendedores y compartir experiencias para el crecimiento personal. Además, se propone promover estudios de diagnóstico y demanda de los emprendedores pudiendo de esta manera distinguir los diversos perfiles emprendedores y generar una agenda para cada grupo objetivo. Colombia ha puesto en práctica algunos de estos ítems con los Observatorios de Empleo. En adición, se le pide a las OE participar en el desarrollo de estos estudios y brindar su visión desde el sector privado. Jamaica por ejemplo ha podido desarrollar un Handbook of labour law for entrepreneurs, donde se detalla la ley de emprendimiento y sirve como guía para jóvenes que deseen desarrollar futuros emprendimientos.

Quedó pendiente en esta reunión discutir el tema de cómo conformar una red de organizaciones empresariales que articule iniciativas, proyectos y actividades vinculadas a la promoción de emprendedores en la región y a la formación de jóvenes dirigentes empresariales. Punto que también tiene gran importancia en el desarrollo del tema y de las mejoras en la situación juvenil de emprendimiento actual.

CONCLUSIONES

América Latina y el Caribe es una región joven, con más del 70% de la población menor de 40 años. En las últimas décadas, las transformaciones socio-económicas y culturales producto de la globalización, trajeron aparejada, la necesidad de repensar las formas en las que se produce la inserción socio-laboral de los jóvenes. *Los jóvenes constituyen un grupo etario especialmente vulnerable a la marginación laboral*, al carecer de experiencia profesional, redes sociales, habilidades y recursos financieros para la búsqueda de trabajo.

La tasa de desempleo juvenil en ALC supera a la de la población adulta en más de 8 puntos porcentuales. Sin embargo, la brecha entre desempleo adulto y juvenil se redujo durante la última década en la Región. La problemática del desempleo juvenil es más preocupante entre las mujeres y no varía por nivel educativo.

La problemática de los jóvenes latinoamericanos en el mercado laboral también se ve reflejada en menores salarios relativos a otros sectores de la población. Los jóvenes perciben un salario por hora inferior. Asimismo, los jóvenes latinoamericanos muestran menos horas de trabajo que la población adulta. De los jóvenes que logran insertarse en el mercado laboral, la mayoría trabaja como empleado, generalmente con contratos de tiempo completo.

En un contexto donde la inserción laboral de los jóvenes es una deuda, el emprendedurismo surge como una oportunidad para los individuos en este rango etario. La tasa de emprendedurismo joven promedia 15,8% en ALC, siendo inferior a la tasa de emprendedurismo adulta. Sin embargo, los jóvenes latinoamericanos muestran mayores tasas de emprendimiento que sus pares europeos o provenientes de países de la OCDE.

Los emprendimientos desarrollados por jóvenes en ALC se concentran en el sector comercio, hoteles y restaurantes, se dedican en su gran mayoría al mercado doméstico, son pequeños en términos de la cantidad de empleados y utilizan tecnologías relativamente viejas. Tanto la intensidad de exportación como el tamaño de estos emprendimientos son inferiores a la de emprendimientos desarrollados por adultos o emprendimientos jóvenes de países desarrollados.

No todos los individuos presentan aptitudes para el emprendedurismo en la Región. En base a la encuesta GEM, se encontró que existe en ALC una relación negativa entre edad y emprendedurismo. Asimismo, se observa una correlación levemente positiva entre hombres y emprendedurismo joven. Como es de esperar, la tasa de emprendedurismo se mueve en conjunto con el nivel educativo independientemente de si el emprendimiento es por necesidad o por vocación. Con respecto al ingreso, se encuentra que la relación entre nivel de ingresos y emprendedurismo es positiva cuando el emprendimiento es por vocación, esta relación es negativa para emprendimientos por motivos de necesidad o subsistencia.

Los diferenciales en el nivel de creación y desarrollo de emprendimientos pueden deberse a la falta de individuos con aptitudes o talento empresarial o bien a las barreras que impone el entorno económico e institucional. Los hallazgos de este estudio sugieren que el problema en la Región está mayormente asociado al entorno económico y no a la falta de talento empresarial.

Por un lado, ***ALC está rezagada en términos de regulaciones para la protección de inversionistas,*** el trámite de registro de propiedades es más burocrático, más costoso y tiene mayores demoras que países desarrollados, lo mismo sucede con los trámites relacionados al comercio exterior. Por otro lado, la Región muestra mayores y más largos cortes de electricidad que países desarrollados. Todos estos factores desalientan a los inversores a embarcarse en nuevos proyectos.

Las estimaciones sobre disponibilidad de talento empresarial para una muestra de ciudades de América Latina y la ciudad de Los Ángeles en Estados Unidos sugieren que, las diferencias en tasas de emprendedurismo en América Latina respecto de los países desarrollados no parecen explicarse por la falta de aptitud empresarial en la Región

Definitivamente, y así lo entendieron los hacedores de políticas de la Región y, aunque más tímidamente, el sector privado, la promoción del emprendedurismo entre los jóvenes puede constituir una oportunidad de crecimiento con equidad en LAC. Los procesos de innovación, en este sentido, contribuyen, de manera central, a aumentar la productividad y diversificar a las economías y los emprendedores, como agentes de cambio, son actores clave a la hora de transformar sociedades de bajos ingresos y baja productividad en economías dinámicas y generadoras de empleo (Lederman et al, 2014).

Pero, *¿cómo construir un verdadero ecosistema de emprendimientos e innovación a escala regional?*, ¿Qué aprendizajes derivados de la implementación de iniciativas de apoyo al emprendedurismo estos últimos años pueden tomarse como referencia para los planes de innovación a futuro en la Región?

En *primer lugar*, los casos de referencia en el mundo (el de Israel y el desarrollo de la industria de capital emprendedor y el de Corea con la búsqueda de la innovación como potencia de la productividad) demuestran que ***es necesaria la centralidad estatal en los procesos de innovación y desarrollo económico***. El estado como coordinador, articulador e inversor es un actor central y dinamizador de las economías. Su rol es central, su legitimidad, intransferible y su compromiso con los emprendedores una señal contundente para sumar, de manera sostenida, a los privados al ecosistema emprendedor (señal cuyo resultado integrador resulta evidente en el caso de los programas de coinversión público privada para el desarrollo de la industria del capital emprendedor).

En *segundo lugar*, ***las políticas de promoción del emprendedurismo deben implementarse de manera coordinada con otras políticas y programas*** (tanto públicas como privadas) enfocadas hacia los jóvenes y formar parte, en la medida de lo posible, de un corpus de iniciativas coherente e integrado. En este sentido, las iniciativas estatales de apoyo a los emprendedores deben dialogar y articularse, necesariamente, con las políticas para la mejora de las condiciones de empleabilidad, de impacto social (el emprendedurismo social está muy extendido en la población joven de la Región), fiscales (exenciones impositivas y reducción de cargas sociales los primeros años de facturación), regulatorias (necesidad de un sistema de regulación flexible y moderno que promueva el emprendedurismo y no lo castigue), de educación (es clave la formación de capital humano emprendedor en las instituciones educativas, sobre todo en las escuelas) y culturales, entre otros, así como también con las iniciativas privadas y de la sociedad civil.

En línea con ello, según la OIT existe una serie de ***elementos que favorecen el éxito de los programas de promoción de la iniciativa empresarial joven***: (a) que se conciban y pongan en práctica con colaboración con el sector privado y la sociedad civil; (b) que se implementen de manera coordinada y articulada; (c) que se incluyan contenidos de iniciativa empresarial en los programas escolares destinados a edades tempranas; y (d) que se articulen con iniciativas de cooperativismo y economía social (OIT, 2012).

En *tercer lugar*, ***es necesario fortalecer y consolidar las iniciativas destinadas a mejorar el capital humano emprendedor***. Esta tarea requiere partir de una visión amplia del *emprendedor como aquel que genera valor económico, social o ambiental en cualquier lugar en que le toque estar*. El emprendedor puede ser un pequeño empresario, pero también un empleado en relación de dependencia en una empresa o institución gubernamental. Por ello, es primordial promover el entrenamiento de habilidades emprendedoras en toda la población, aunque especialmente en poblaciones vulnerables, como los jóvenes.

En cuarto lugar, **la comunidad emprendedora se consolidará en la medida en que pueda lograrse, de manera sostenida, el vínculo entre las empresas y los emprendedores.** Las empresas deberán asegurar su sostenibilidad adoptando de manera creativa nuevos procesos y ofreciendo nuevos productos a partir de procesos de innovación abierta que abarcan desde la sensibilización a sus recursos humanos y generación de emprendedores internos, hasta la realización de concursos abiertos o la formación de fondos de capital emprendedor corporativo para atraer, y financiar, las ideas creativas de los emprendedores.

La consolidación del ecosistema emprendedor requiere, además, de la sistematización y difusión de la información acerca de los actores que lo componen y sus funciones y objetivos. Muchas ciudades de la Región avanzaron en este sentido a través de la digitalización del ecosistema emprendedor y poniendo a disposición de la ciudadanía mapas digitales con la información sobre todos los actores que lo componen (emprendedores y emprendimientos, incubadoras, aceleradoras, fondos de capital de riesgo, instituciones gubernamentales, empresas, instituciones educativas, entre otros).

Por último, **se deberá promover la escala regional de los emprendimientos generados en la Región.** Para ello será crucial la coordinación y colaboración entre los gobiernos y el trabajo de las aceleradoras de emprendimientos con sedes en distintos países de LAC.

América Latina y el Caribe creció en los últimos años y las previsiones para el futuro indican que seguirá con esta tendencia, aunque enfrentando desafíos aún vigentes como la desigualdad social, la informalidad del empleo y el déficit de trabajo decente (en especial, en la población joven) y la necesaria transformación del sistema educativo.

Recomendaciones para la implementación de iniciativas de fomento del empresariado juvenil.

América Latina y el Caribe es una región económicamente pujante que brinda a la población joven oportunidades concretas para la apertura de nuevos negocios y emprendimientos. Sin embargo, los desafíos detectados en la sección anterior dan cuenta de las dificultades (institucionales, culturales, económicas, sociales, de articulación entre sectores, entre otras) que deben enfrentar los jóvenes como población específica a la hora de emprender y las organizaciones e instituciones a la hora de implementar de manera exitosa y sostenida iniciativas de fomento del emprendedurismo.

En esta sección se detallarán algunas recomendaciones obtenidas a partir del relevamiento de fuentes secundarias de información, la revisión de bibliografía especializada y la realización de entrevistas a referentes en la temática.

En primer lugar, las **iniciativas deben hacer foco en la población joven y sus problemáticas y desafíos diferenciados respecto de la población adulta.** A la vulnerabilidad general asociada a la edad como período de transición entre la niñez y la vida adulta, se suman los desafíos mencionados en el apartado anterior: déficit educativo, trayectoria irregular en el mercado de trabajo y desmotivación, entre otros. Para ello, es necesario contar con un compendio de información estadística de calidad sobre la población joven o “las juventudes” por su diferenciación interna.

Segundo, y atendiendo al punto anterior, es importante que **los programas de capacitación ofrezcan herramientas concretas para el entrenamiento de habilidades** emprendedoras o habilidades “blandas” (no técnicas) a los emprendedores y potenciales emprendedores. La sobreoferta de capacitación en planes de negocio (de carácter más bien técnico y evidente en casi todos los países de la Región) genera una oportunidad para las instituciones que quieran entrenar a los jóvenes en habilidades blandas como la empatía, entendimiento y colaboración, aceptación del fracaso, metodologías ágiles para la resolución de problemas, autoconocimiento. De esta manera se logrará concretar un esquema de aceleración de personas (al joven como tal, como emprendedor y no como empresario ya comprometido en un negocio) que esté más allá de los emprendimientos concretos

(cuya mortalidad es alta, lo que aumenta la importancia de poner el foco en la capacitación de la persona en habilidades que le sean propias, y no en saberes técnicos asociados a un negocio puntual). Asimismo, no sólo se mejorarán las condiciones de empleabilidad de los jóvenes, sino también las oportunidades de apertura de nuevos negocios y emprendimientos.

Tercero, se recomienda adoptar un **enfoque amplio joven emprendedor como agente de cambio que genera valor, ya sea económico, social o ambiental** en cualquier organización en que le toque estar. De esta manera se fomentará la creatividad y la innovación en toda la población joven, sin importar si se encuentran empleados o no, si tienen un negocio o no, si quieren tenerlo o si no.

En cuarto lugar, **los gobiernos deben asumir un rol central en la promoción de la innovación como facilitadores de las condiciones** que la hacen posible, sobre todo, desde el sector privado. Para ello, es clave el rol que puedan asumir como articuladores entre los actores principales de cada ecosistema emprendedor: inversores, emprendedores, aceleradoras, incubadoras, instituciones bancarias y empresas, entre otras.

En quinto lugar, **el Estado debe consolidarse como un actor más en el mercado de financiamiento de los nuevos negocios, con condiciones adaptadas a su rol y expectativas que excedan la mera condición del retorno de ganancias para el inversor**. Esto permitirá robustecer el mercado de financiamiento para nuevos negocios en la Región, haciendo crecer la industria de capital de riesgo o capital emprendedor y animando al sector privado a invertir más en los nuevos emprendimientos.

Sexto, deben **promoverse mayormente iniciativas de pre aceleración de proyectos y emprendimientos**. Los jóvenes fácilmente logran tener un idea que resuelva un problema o necesidad, pero difícilmente puedan desarrollarla de manera tal que esa idea, convertida en proyecto, ingrese en el circuito de inversión de las aceleradoras (que generalmente requieren de facturación comprobable y márgenes altos de ganancia). Los espacios de pre aceleración cumplirían el vacío que existe entre las competencias de ideas y proyectos sociales y los espacios de aceleración.

En séptimo lugar, es importante **simplificar los procesos de trámites necesarios para la apertura de un nuevo negocio**. Esto requiere de en muchos casos de coordinación entre distintas áreas de un mismo gobierno, y entre dependencias gubernamentales pertenecientes a distintos niveles de gobierno.

Por último, cabe destacar la **importancia de la coordinación entre las iniciativas implementadas por el Estado, las empresas y la sociedad civil**. Se recomienda, en este sentido, conformar mesas de trabajo para la discusión y definición de las políticas públicas de apoyo a los emprendedores. De esta manera no sólo se consolidará la comunidad emprendedora local, sino también las oportunidades de crecimiento de los jóvenes. La coordinación de las mesas de trabajo debería ser rotativa, tanto como sus lugares de reunión.

ANEXO 1. INICIATIVAS DE PROMOCIÓN DEL EMPRENDEDORISMO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

TABLA 21. INICIATIVAS WAYRA, TECNOPARQUES, INA, EMPRETEC ARGENTINA Y COLOMBIA JOVEN EMPRENDE

	WAYRA	TECNOPARQUES	INA	EMPRETEC ARGENTINA	COLOMBIA JOVEN EMPRENDE
Tipo de Iniciativa	Privada	Pública	Pública	Mixta	Pública
Pertenece	Telefónica.	SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) del Ministerio de Trabajo	Instituto Nacional de Aprendizaje Ministerio de Economía- lidera una comisión interinstitucional para ver el tema de PYMES y dentro de este tema se abarca el de emprendimientos el INA es una de las instituciones que forman parte de esta comisión.	Fundación (la primera fue Argentina, donde Naciones Unidas instala el programa).	Programa Presidencial Colombia Joven.
Público Objetivo	No especificado.	Jóvenes (según página OIT)	Mayores de 15 años.	No especificado.	Jóvenes.
Principal Actividad	Aceleradora de Start ups.	Acelerador para el desarrollo de proyectos de Investigación aplicada y desarrollo tecnológico.	Capacitación y formación profesional para fomentar el trabajo productivo.	Formación de Capacidades para Emprendedores mediante taller de comportamiento emprendedor.	Informar y socializar las ofertas del gobierno nacional en materia de emprendimientos. Es un evento por año, donde se puede encontrar asesoría, convocatorias y ofertas de financiación.
Foco de start ups	Tecnológica - Digital	Base tecnológica. 4 líneas. Electrónica y Telecomunicaciones. Tecnologías Virtuales. Ingeniería y Diseño. Bio y Nanotecnología.	N/A.	No especificado.	En 2014 el foco de oferta en el evento fue CULTURAL.
Financiamiento	Hasta 50.000.	No hay información.	N/A.	Brinda información sobre líneas de créditos para creación y desarrollo de empresas.	N/A.
Países de Latinoamérica O ppaes de la iniciativa	Argentina- Brasil-Chile- Colombia- México-Perú- Venezuela.	Colombia.	Costa Rica.	Empretec se encuentra en la mayoría de los países. En todos brinda talleres y en alguno complementa con mayores actividades.	N/A.
Contacto de Referencia por país	Lorena Suarez - Country Manager Argentina - 011 4576-3381.	Alfonso Prada Gil - Director General - +571 592 5555.	Fernando Rodríguez Araya - Jefe de Cooperación Externa - frodriguezaraya@ina.ac.cr - (506) 2210-6278.	Ricardo Finkelsztain - Director Ejecutivo - (011) 4347-6371 / 6372.	Juan Carlos Reyes Cañón - Director - (57 1) 562 9300.

Fuente: Elaboración de CIPPEC.

TABLA 22. INICIATIVAS: VENTANILLA ÚNICA PERÚ, PARQUE INTERNACIONAL DE CREATIVIDAD, PROGRAMA EMPRENDIMIENTO JUVENIL – FOMIN, ENDEAVOR Y NXCTP LABS

Tipo de Iniciativa	VENTANILLA ÚNICA PERÚ	PARQUE INTERNACIONAL DE CREATIVIDAD	PROGRAMA EMPRENDIMIENTO JUVENIL - FOMIN	ENDEAVOR	NXTP LABS
	Pública.	Privada	Pública.	Pública (fund).	Privada.
Pertenece	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.	Raúl Cuero Fundador e Inventor.	FOMIN – YBI.	Fundación sin fines de lucro, aportes de benefactores, donaciones personales de líderes empresarios argentinos, BID, sponsors programas puntuales y donaciones de los emprendedores.	Ariel Arrieta, Gonzalo Costa, Marta Cruz y Francisco Coronel.
Público Objetivo	Jóvenes Vulnerables - en situación de pobreza.	Jóvenes Inventores.	Jóvenes pobres y de bajos ingresos entre 18 y 20 años.	Emprendedores exitosos con facturación anual de más de 5 millones de pesos.	No especificado.
Principal Actividad	1. Orientación para emprendimientos - es un sistema de información geográfico para obtener información útil según el emprendimiento 2. Capacitación - Programa Jóvenes a la Obra de empleo y autoempleo.	Inventar, patentar y crear Compañías (inversión no innovación). 1. Crear invenciones de impacto mundial. 2. Formar jóvenes científicos - inventores. 3. Patentar. 4. Promover la creación de nuevas empresas basadas en tecnologías global.	1- Formación emprendedora. 2- Alianzas para desarrollar ecosistemas que propicien el emprendimiento juvenil en los países seleccionados. 3- Establecer un Centro Regional para el Emprendimiento Juvenil que servirá como una fuente de conocimiento y apoyo para todos los actores regionales que trabajan apoyando a jóvenes emprendedores.	1. Es un catalizador de cambios. 2. Es una fundación sin fines de lucro. 3. Es un modelo de combate a la pobreza. 4. Es una red global. 5. Es una organización que promueve la cultura emprendedora.	Aceleradora proyectos tecnológicos en países latinoamericanos de habla hispana. Invierten y brindan soporte al emprendedor y una red de contactos para arrancar y hacer crecer sus compañías. Brindan la financiación inicial, mentorías, una red de contactos e incubación física.

(continua)

Tipo de Iniciativa	VENTANILLA ÚNICA PERÚ		PARQUE INTERNACIONAL DE CREATIVIDAD		PROGRAMA EMPRENDIMIENTO JUVENIL - FOMIN		ENDEAVOR		NXTP LABS	
	Pública.		Privada		Pública.		Pública (fund).		Privada.	
Foco de start ups	N/A.		Dentro de sus estrategias están los Licenciamiento disponibles para quienes quieran crear nuevas compañías basadas en sus tecnologías.		No especificado - tiene sólo un año el programa al momento.		No se enfoca en start-ups.		Tecnológicos.	
Financiamiento	N/A.		No hay información si existe		No especificado - tiene sólo un año el programa al momento.		No realiza inversiones financieras en las empresas de los emprendedores que apoya, sino que brinda servicios para potenciar el crecimiento de la compañía del emprendedor.		USD 25.000	
Países ALC	Perú.		Colombia (y sedes en EEUU e ISRAEL)		10 países de Latinoamérica.		Presente en 20 países de todos los continentes.		Latinoamérica, países de habla hispana.	
Contacto de Referencia por país	Vladimir Axel Parco Landeo - Coordinador VUPE - vparco@trabajo.gob.pe - +51 1 630-6000 Anexo1084.		Raul Cuero - Fundador - olimpa@aol.com.		María del Roble García Rodríguez - Coordinadora General - Elena Heredero - elenah@iadb.org - (57-1) 325-7000.		Gabriel Macagni - Directora Ejecutiva Tel/Fax: +54 (11) 4780-1.548/4785-6340		Ariel Arrieta - Ariel.f.arrieta@gmail.com Skype: ariel.arrieta.	

Fuente: Elaboración de CIPPEC.

TABLA 23. INICIATIVAS: START-UP CHILE, START-UP BRASIL, BUENOS AIRES EMPRENDE, QUASAR VENTURES Y CIC

	START-UP CHILE	START-UP BRASIL	BUENOS AIRES EMPRENDE	QUASAR VENTURES	CIC
Tipo de Iniciativa	Pública.	Pública.	Pública.	Privada.	Privada.
Pertenece	Gobierno Nacional de Chile. Ejecutado por CORFO.	Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Brasil.	Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Andy Freire - Santiago Bllinkis - Pablo Simon Casarino.	Viva Trust.
Público Objetivo	Emprendedores en su fase inicial, de alto potencial, autofinanciándose su emprendimiento con una mirada global.	Nuevas empresas tecnológicas.	Enfoque amplio de emprendedor como agente de cambio. Las iniciativas están dirigidas a aquellos que quieran ser emprendedores, a los emprendedores ya consolidados y a los emprendedores de alto impacto.	Implementación de modelos de negocio de Silicon Valley en LATAM. Top 5% de IQ.	Líderes y emprendedores comprometidos con la prosperidad, equidad y sostenibilidad.
Principal Actividad	Es un concurso para emprendedores global que ofrece capital semilla, mentorías, desarrollo de la comunidad, plataforma para internacionalización, acceso a importante networking social y económico.	Es un concurso para emprendedores global que ofrece capital semilla, mentorías, desarrollo de la comunidad, plataforma para internacionalización, acceso a importante networking social y económico.	Tres ejes de trabajo: Capital Humano (programas de formación en habilidades emprendedoras), Comunidad (consolidación del ecosistema emprendedor local) y Financiamiento (desarrollo de la industria de capital emprendedor a través de un programa de conversión con aceleradoras.	Análisis del modelo de negocios. Validación de oportunidades. Cofundación de la empresa. Aceleración e internacionalización. Ofrece Capital Semilla y acceso a primera ronda de financiación. Emprendedores 51% de las acciones. Equipo de Quasar 49%.	Alcanzar a emprendedores sociales de todas las naciones de la región, mediante nuestros programas y sistemas de difusión. Transmitir a los emprendedores sociales los conocimientos necesarios para consolidar proyectos sociales, ambientales, institucionales y productivos. Contribuir a institucionalizar y ampliar el alcance de proyectos sociales y ambientales que sean innovadores, eficaces y de gran impacto.
Foco de start ups	Todo tipo de emprendimientos con potencial de escalar mundialmente.	Emprendimientos tecnológicos: 75% de Brasil, 25% extranjeros.	Se apoyan todo tipo de emprendimientos, en sus diferentes etapas y estadíos: emprendimientos sociales, de base tecnológica, de alto impacto, etc.	Sart-ups. Modelos exitosos en Silicon Valley replicables en LATAM.	Ayudar a construir una América Latina próspera, equitativa y sostenible, a través del trabajo de líderes innovadores y ejemplares por su creatividad, eficacia y capacidad para articular redes intersectoriales, sostenibles y escalables.

(continua)

	START-UP CHILE	START-UP BRASIL	BUENOS AIRES EMPRENDE	QUASAR VENTURES	CIC
Financiamiento	USD 40.000.	R\$ 200.000 en primera fase. Acceso a mayor financiamiento en siguientes fases.	El Programa de Aceleradoras otorga más de 12 millones de pesos que son canalizados a través de aceleradoras, que invierten la misma cantidad de pesos invertidos por el Estado (llegando a 24 millones de pesos) para financiar proyectos de alto impacto.	USD 50.000 de Capital Semilla. USD 500.000 para primera ronda.	USD 5.000.
Países de Latinoamérica O países de la iniciativa	Mundial.	Brasil y resto del mundo.	Buenos Aires, Argentina y el resto del mundo.	LATAM.	LATAM.
Contacto de Referencia por país	Nicolás Shea - CEO y Fundador - nshea@eclass.com	Felipe Matos - COO Start-up Brasil - felipe@startupbrasil.org.br	Mariano Mayer, Director General de Emprendedores del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires - marianomayer@buenosaires.gob.ar	Andy Freire - Fundador - andy@axialent.com	Felipe Castro Truque - Director de Comunicaciones - felipe@poder.cr

Fuente: Elaboración de CIPPEC.

ANEXO 2. LAS PRINCIPALES EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA

TABLA 24. 60 MAYORES EMPRESAS DE AMÉRICA LATINA

EMPRESA	RUBRO	PAÍS
YPF	Petróleo y gas	Argentina
TECHINT	Siderurgia/Metalurgia	Argentina
TERNIUM	Siderurgia/Metalurgia	Argentina
TENARIS	Siderurgia/Metalurgia	Argentina / Italia
CARGILL	Agroindustria	Brasil
JSB FRIBOI	Alimentos	Brasil
BUNGE ALIMENTOS	Alimentos	Brasil
BRF FOODS	Alimentos	Brasil
VOLKSWAGEN BRASIL	Automotriz	Brasil
FIAT	Automotriz	Brasil
AMBEV	Bebidas	Brasil
RAÍZEN COMBUSTIBLES	Bio Energía	Brasil
COSAN	Bio Energía	Brasil
ELTETROBRAS	Energía	Brasil
VALE	Minería	Brasil
ODERBRECHT	Multisector	Brasil
GRUPO VOTORANTIM	Multisector	Brasil
PETROBRAS	Petróleo	Brasil
ULTRAPAR	Petróleo y gas	Brasil
IPIRANGA	Petróleo y gas	Brasil
BRAKSEM	Petroquímica	Brasil
Grupo Pao de Azucar	Retail	Brasil
CARREFOUR	Retail	Brasil
WALMART	Retail	Brasil
GERDAU	Siderurgia/Metalurgia	Brasil
TELEFÓNICA BRASIL	Telecomunicaciones	Brasil
TELEMAR – oi	Telecomunicaciones	Brasil
ARTECOLA	Química	Brasil

(continua)

EMPRESA	RUBRO	PAÍS
ARAUCO	Celulosa	Chile
ENERSIS	Energía	Chile
MASISA	Manufactura	Chile
CODELCO	Minería	Chile
COPEC	Multisector	Chile
SUDAMERICANA DE VAPORES	Naviera	Chile
ENAP	Petróleo y gas	Chile
CENCOSUD	Retail	Chile
FALABELLA	Retail	Chile
SONDA	Software	Chile
LATAM	Aerotransporte	Chile/Brasil
ECOPETROL	Petróleo	Colombia
AVIANCA - TACA	Aerotransporte	Costa Rica / El Salvador
PETROECUADOR	Petróleo y gas	Ecuador
GRUPO BIMBO	Alimentos	México
GRUMA	Alimentos	México
SIGMA	Alimentos	México
GENERAL MOTORS DE MEXICO	Automotriz	México
VOLKSWAGEN DE MEXICO	Automotriz	México
NEMAK	Automotriz	México
FEMSA	Bebidas	México
COCACOLA FEMSA	Bebidas	México
CEMEX	Cemento	México
COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD	Energía	México
GRUPO ALFA	Multisector	México
PEMEX	Petróleo	México
MEXICHEM	Petroquímica	México
WALMART de MEXICO Y CENTROAMERICA	Retail	México
AMÉRICA MOVIL	Telecomunicaciones	México
AJEGROUP	Bebidas	Perú
BRIGHSTAR	Telecomunicaciones	USA / Bolivia
PDVSA	Petróleo	Venezuela

Fuente: CIPPEC sobre la base del ranking de América Economía, 2014.

ANEXO 3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUENTES DE DATOS UTILIZADAS

a. SEDLAC

La base de datos de SEDLAC incluye estadísticas sobre *pobreza, empleo*, entre otras variables *distributivas y sociales para 24 países de ALC*. Todas las estadísticas son computadas a partir de microdatos de las principales encuestas de hogares que se llevan a cabo en estos países. Las estadísticas son actualizadas periódicamente.

En particular, a los fines de este estudio, la base de datos del SEDLAC contiene información detallada acerca de la *fuerza laboral y desempleo por género y rango etario*. Asimismo la base provee información sobre las horas de trabajo e ingreso laboral. Todas estas variables son utilizadas en el *análisis para la caracterización del mercado laboral juvenil en ALC*.

<http://sedlac.econo.unlp.edu.ar/eng/>

b. Estadísticas OIT

La base de datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) comprende indicadores de la situación laboral para un amplio grupo de países. Particularmente, la base provee información sobre *tasas de desempleo*, distribución del desempleo por *género y nivel educativo*, y características principales de los empleos.

CIPPEC utilizó dos bases de la OIT. Primero, *YouthSTATS* (<http://www.youthstatistics.org/>), que comprende indicadores de la situación laboral de jóvenes de países en vías de desarrollo. El análisis incluye a los siguientes países de ALC: Bolivia, Brasil, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Perú y Venezuela. Las estadísticas son computadas a partir de microdatos de las principales encuestas de hogares que se llevan a cabo en estos países. La base de Youthstats permite realizar un análisis detallado de las *principales características del empleo y desempleo juvenil*.

Asimismo, CIPPEC también utilizó la base de datos de los *Principales Indicadores del Mercado Laboral Juvenil en América Latina* de la OIT. Esta base contiene, para algunos casos, datos más actualizados que la base SEDLAC (apartado 1.2.1) por lo que se utilizaron ambas de manera complementaria.

c. Encuesta GEM

El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es una evaluación anual de las iniciativas empresariales, aspiraciones y actitudes de los emprendedores para un conjunto amplio de países. (<http://www.gemconsortium.org/>)

GEM constituye el estudio en curso más grande de la dinámica emprendedora en el mundo. El proyecto explora el papel de la iniciativa empresarial en el crecimiento económico nacional, revelando *características nacionales detalladas y las características asociadas con la actividad empresarial*. El programa tiene tres objetivos principales:

- ▮ Medir las diferencias en el nivel de actividad empresarial entre países;
- ▮ Destapar factores que lleva a los niveles apropiados de la iniciativa empresarial; y,
- ▮ Sugerir políticas que pueden mejorar las tasas de emprendedorismo.

GEM es único porque, a diferencia de otros conjuntos de datos que miden la capacidad empresarial de empresas más nuevas y más pequeñas, los estudios de GEM a nivel de base relevan el *comportamiento de los individuos con respecto a la creación y gestión de un negocio*. Este enfoque proporciona una

imagen más detallada de la actividad empresarial que se encuentra en los conjuntos de datos del registro nacional oficial.

La base GEM cuenta con una muestra representativa de individuos y se centra en aquellos que desarrollan actividades empresariales, cubriendo aproximadamente 70 países. Su ventaja radica en que permite capturar todos los tipos (formales e informales) y tamaños de establecimientos productivos (no solo aquellos a partir de cierto número de empleados, como suele ocurrir con las encuestas nacionales de empresas o aquella llevada a cabo por el World Bank Enterprise Survey) (CAF, 2013).

La encuesta contiene información relevante para este estudio: *género, edad, estrato social y motivación de los emprendedores*. Asimismo permite caracterizar *los emprendimientos: tamaño, sector, cantidad de dueños, competencia*, entre otras características. Otra ventaja de la encuesta es que permite la comparación con otros rangos etarios y otras regiones del mundo.

d. Encuesta ECAF

La ECAF (2012) se realizó sobre una muestra de 500 entrevistas a hogares en 17 ciudades de la región LAC y en la ciudad de Los Ángeles en Estados Unidos. El propósito de incorporar esta última ciudad al relevamiento fue el de facilitar comparaciones entre un país desarrollado y países de América Latina acerca de la *distribución de rasgos de la personalidad que favorecen el emprendimiento*, y evaluar si la presencia de estas características afectaban la decisión ocupacional de manera distinta en Los Ángeles y las ciudades de la Región.

La encuesta incorpora un módulo especial destinado a medir rasgos psicológicos que se consideran deseables en la personalidad del emprendedor. En una primera sección, la encuesta formula una serie afirmaciones con las que los individuos deben evaluar su grado de acuerdo en una escala que va desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). Los rasgos psicológicos evaluados son los siguientes: orientación al logro, autonomía, autoeficacia, innovación y creatividad, percepción de control interno, y capacidad multitareas⁸.

La *segunda sección* de la encuesta ECAF incluye preguntas destinadas a medir el *nivel de tolerancia al riesgo de la persona*, evaluándolo en una escala que va del 1 (tolerancia al riesgo baja) al 4 (tolerancia al riesgo alta). A los individuos se les ofrece dos alternativas de ingresos, una con un valor cierto y otra que puede variar mes a mes entre un valor menor y uno mayor, y se les hace la siguiente pregunta: *“Suponga que usted es la única fuente de ingresos de su familia y tiene que elegir entre dos trabajos ¿qué alternativa elegiría?”* Si el individuo elige la alternativa riesgosa se lo clasifica como de tolerancia al riesgo alta (valor igual a 4), mientras que si elige el pago cierto se le ofrece una segunda alternativa riesgosa con valor esperado mayor. Si acepta esta segunda alternativa se lo clasifica con un valor de tolerancia igual a 3 (tolerancia medio-alta), y si no acepta, se le ofrece una tercera alternativa riesgosa con valor esperado aún mayor. Si acepta esta tercera lotería obtiene el nivel 2 de tolerancia al riesgo (medio-baja), de lo contrario se lo clasifica como de tolerancia al riesgo baja (valor igual a 1).

Con las respuestas obtenidas ECAF *genera índices que cuantifican cada una de las aptitudes emprendedoras estudiadas*, cuyo cálculo es igual al promedio de las respuestas que componen cada una de las categorías. Cada una de las respuestas se re-escala de forma tal que los índices muestren

⁸ La orientación al logro se vincula con la idea de que los emprendedores exitosos buscan destacarse trazándose objetivos ambiciosos. La autonomía hace referencia al deseo por tener mayor control sobre los objetivos que el individuo se propone alcanzar. La autoeficacia está relacionada con la creencia del individuo en su propia habilidad para responder a los desafíos de un determinado trabajo o para alcanzar ciertos objetivos o resultados propuestos. La capacidad multitareas se asocia directamente con las habilidades gerenciales de los individuos o la habilidad de realizar varias tareas a la vez. Por último, la percepción de control interno se asocia con la creencia del individuo de que sus logros y resultados dependen principalmente de sus acciones más que de factores externos.

la cercanía de la personalidad del encuestado con *el perfil psicológico que se considera deseable para un emprendedor*, dado que varias afirmaciones muestran rasgos opuestos a las actitudes estudiadas.

e. WBES

La Encuesta de Empresas (WBES) es una *encuesta a nivel de empresa* de una muestra representativa del sector privado de una economía. La encuesta cubre temas de ambiente de negocios incluyendo acceso a financiamiento, corrupción, infraestructura, delincuencia, competencia y desempeño. Desde 2002, el Banco Mundial recopiló estos datos a partir de entrevistas cara a cara con los altos directivos y propietarios de negocios en más de 130.000 empresas de 135 economías.

La encuesta se realiza con el fin de investigar los fundamentos micro-económicos del crecimiento. Sus conclusiones y recomendaciones se enfocan en ayudar a las autoridades responsables de las políticas a identificar, priorizar e implementar reformas de políticas y a las instituciones que apoyan la actividad económica privada eficiente.

En particular, a los fines de este estudio, la WBES recopila información acerca de los *principales obstáculos para el funcionamiento de la empresa* (financiamiento, infraestructura, regulaciones), *estructura de financiación y bancarización de las empresas*. Asimismo la WBES releva información sobre la duración y frecuencia de los cortes de energía. Dado que la muestra cubre 135 economías, los datos permiten comparar el entorno económico e institucional de ALC con el resto del mundo.

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/EXTWBIGOVANTCOR/0,,contentMDK:20673879~menuPK:1742423~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:1740530,00.html>

f. Doing Business

Doing Business es un índice que proporciona una medición objetiva de *las normas que regulan la actividad empresarial y su puesta en práctica* en 189 economías y ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional y regional. Las economías están clasificadas en términos de su facilidad para hacer negocios, de 1 a 189, de mejor a peor.

Con el objetivo de comprender las características del entorno económico e institucional en Latinoamérica y el resto del mundo, este informe utiliza tres secciones del índice: 1) protección de inversionistas minoritarios, 2) comercio transfronterizo y 3) registro de propiedades.

La sección de *protección de inversionistas* minoritarios mide la fuerza de la protección de accionistas minoritarios contra el uso fraudulento de los activos de la compañía, por parte de los directores, para beneficio propio; así como los derechos de los accionistas, las garantías de gobernanza y los requisitos de transparencia corporativa que reducen el riesgo de abuso.

La sección de *comercio transfronterizo* mide el tiempo y el costo asociados con la exportación e importación de un cargamento estándar de mercancías por transporte marítimo. Son registrados el tiempo y costo necesarios para completar 4 fases predeterminadas para la exportación e importación de mercancías: 1) preparación de documentación; 2) aprobación de la aduana y otras inspecciones; 3) transporte terrestre y manejo; 4) y manejo en puerto y terminal. Sin embargo, el tiempo y costo del transporte marítimo no son registrados. Todos los documentos requeridos por el comerciante para exportar o importar las mercancías a través de la frontera son también registrados.

Por último, la sección de *registro de propiedades* se ocupa de los procedimientos, el tiempo y el costo necesarios para el registro de propiedades, de acuerdo con un caso estandarizado en el que un empresario desea adquirir un terreno y un edificio que ya están registrados y libres de deudas o pleitos.

<http://espanol.doingbusiness.org/>

BIBLIOGRAFÍA

América Economía. 2014. *América Economía*. Disponible en <http://www.americaeconomia.com/> (último acceso el 17 de diciembre de 2014).

Ardagna, S. y Lusardi, A. 2010. *Heterogeneity in the effect of regulation on entrepreneurship and entry size*. Journal of the European Economic Association, # 8, pág., 594–605.

Banco Mundial. 2014. *El emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación*. Washington DC.

BID. 2010. *Ciencia, Tecnología e Innovación en América Latina. Un compendio estadístico de indicadores*. Reporte de la división Ciencia y Tecnología.

Bunge. 2014. *Bunge*. Disponible en <http://www.bunge.com.br/Carreiras/Jovens-Talentos.aspx> (último acceso el 12 de diciembre de 2014).

CAF. 2013. *Emprendimientos en América Latina*. Reporte de Economía y Desarrollo.

_____. 2013^a. *Hacia una nueva agenda en inversión extranjera directa. Tendencias y realidades en América Latina*.

Cargill. 2014. *Cargill*. Disponible en <http://novotalentoscargill.com.br/> (último acceso el 18 de diciembre de 2014).

CIPPEC. 2011. *Los principales programas de protección social en la provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires.

Codelco. 2014. *Codelco*. Disponible en <http://www.codelco.com/graduados-codelco/prontus-codelco/2011-07-01/130732.html> (último acceso el 17 de diciembre de 2014).

Dirección General de Escuelas. (s.f.). 2013. *Dirección General de Escuelas*. Disponible en <http://abc.gov.ar/> (último acceso el 4 de octubre de 2013)

Economía, A. 2014. *América Economía*. Disponible en <http://www.americaeconomia.com/> (último acceso el 17 de diciembre de 2014).

GEM. 2011. *Reporte Global Entrepreneurship Monitor Argentina 2011*.

Grupo Votorantim. 2014. *Grupo Votorantim*. Disponible en <http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/pessoas/sistemaDesenvolvimento/Paginas/movimenta.aspx> (último acceso el 12 de diciembre de 2014).

IERAL Fundación Mediterránea. 2013. *El problema de inserción social de los jóvenes a nivel regional en Argentina y en perspectiva internacional*.

Kantis, H & Drucaroff, S. 2011. *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas: Con las experiencias innovadoras de emprendedores dinámicos latinoamericanos*. Argentina.

Kantis, H., Federico, J., & Ibarra García, S. 2014. *Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: una herramienta para la acción en América Latina*.

Maceira, D. 2009. *Crisis económica, política pública y gasto en salud. La experiencia argentina*. En Documento de Trabajo N°23. CIPPEC.

Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires. (s.f.). Página web del *Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires*. Disponible en <http://www.desarrollosocial.gba.gov.ar/index.php> (último acceso octubre de 2013).

Ministerio de Trabajo de la provincia de Buenos Aires. 2010. *Evaluación del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo. La mirada de los participantes.* La Plata.

_____. 2013a. *Página web del Ministerio de Trabajo de la provincia de Buenos Aires.* Disponible en <http://www.trabajo.gba.gov.ar/index.asp> (último acceso el 7 de octubre de 2013).

OCDE. 2010. *High Growth Enterprises: What governments can do to make a difference?*

OIJ. (2007) *La juventud en Iberoamérica: tendencias y urgencias.* Buenos Aires.

OIT. 2010. *Trabajo decente y juventud en América Latina.* Ginebra: OIT.

_____. 2012a. *La crisis del empleo juvenil: un llamado a la acción. Resolución y conclusiones de la 101ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo.* Ginebra.

_____. 2013a. *Tendencias mundiales del empleo juvenil 2013: una generación en riesgo.* Ginebra.

_____. 2013b. *Trabajo Decente y Juventud 2013. Políticas para la acción.* Lima.

Olaviaga, S., & Marazzi, V. 2011. *Inversión pública social en infancia y adolescencia: Un análisis institucional y presupuestario para el municipio de Luján.* Buenos Aires, CIPPEC - UNICEF.

PNUD. 2014. *Informe sobre el desarrollo humano 2014. Sostener el progreso humano: reducir vulnerabilidades y construir resiliencia.* Washington.

Poschke, M. 2010. *Entrepreneurs out of necessity: A Snapshot.* IZA Discussion Paper N° 4893. Bonn, Institute for the Study of Labor (IZA).

Rajan, R. y Zingales, L. 1998. *Financial dependence and growth.* *American Economic Review*, # 88, pág., 559–586.

Rajan, R. y Zingales, L. 2003. *The Great Reversals: The Politics of Financial Development in the 20th Century.* *Journal of Financial Economics*. 69(1), pág., 5-50.

Páginas web visitadas

BA Emprende. www.buenosaires.gob.ar/emprendedores (último acceso el 19 de diciembre de 2014).

NXTP Labs. <http://www.nxtplabs.com/about/> (último acceso el 19 de diciembre de 2014)

Petrobras. <http://www.petrobras.com.br/> (último acceso el 11 de diciembre de 2014).

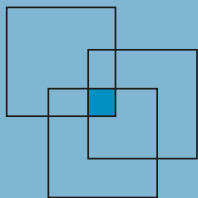
Secretaría de Derechos Humanos de la provincia (s.f.). <http://www.sdh.gba.gov.ar/index.php> (último acceso el 7 de octubre de 2013).

Universidad de Hidalgo. <http://www.uaeh.edu.mx/adminyserv/gesuniv/div-vin/dir-sspract/practicas/dep-practpro.htm> (último acceso el 17 de diciembre de 2014).

Wayra, Telefónica's startup accelerator. www.wayra.co (último acceso el 19 de diciembre de 2014).

Normativa consultada

⌋ Decreto 78/14 de creación de la Dirección General Emprendedores del Gobierno de la Ciudad.



Organización
Internacional
del Trabajo

JUVENTUD y EMPRESA



Oficina Regional para América Latina y el Caribe