



## Programa Emprecrea

# Apoyo a jóvenes emprendedores en situación de desventaja

Procesos - Resultados - Aprendizajes y Buenas Prácticas

Sandra Santos - Marisa Acosta - Martín Salinas - Susana Ramela - Matilde Olivero

Gral. Palleja 2590 - 11800 MONTEVIDEO - URUGUAY

Tel.: (+598 2) 203 4607

e-mail: [emprecrea@kolping.org.uy](mailto:emprecrea@kolping.org.uy)

[www.kolping.org.uy](http://www.kolping.org.uy)

1a Edición: junio 2009

Impreso en Uruguay

Diseño y diagramación: Rosana Greciet

Impresión: La Imprenta- [la.imprensa@adinet.com.uy](mailto:la.imprensa@adinet.com.uy)

# PRÓLOGO

En las páginas que siguen el lector que no conozca de cerca el Programa Emprecrea se sentirá sorprendido de todo lo que ha generado en apenas tres años. Se puede afirmar con certeza que los beneficiados no han sido solamente los jóvenes emprendedores en situación de desventaja que han recibido el apoyo a sus sueños, sino también los distintos actores directos –tanto rentados como voluntarios- y las instituciones que lo hicieron posible, Kolping, Youth Business International y BID/FOMIN.

Todos los que hemos participado hemos sido favorecidos por la gratificación de realizar un aporte útil a la sociedad uruguaya y por el aprendizaje que significó para cada uno de nosotros.

Como dice el informe con mucho acierto: “En Emprecrea las personas son clave y la clave son las personas”.

Ciertamente, de la selección cuidadosa y acertada de los jóvenes con potencial emprendedor, de sus instructores y tutores, de los mentores que los acompañarán y de los líderes y coordinadores de estas actividades, depende el resultado final. Y éste no es simplemente una pequeña empresa más en el mercado, lo que ya es de por sí muy valioso; es una oportunidad abierta en el seno de una comunidad que necesita de ese sueño emprendedor. Para mostrar que es posible para un joven uruguayo iniciar algo nuevo, hacerlo crecer y finalmente devolver con creces el amor recibido, para que otros jóvenes también puedan lograrlo. Porque por sobre todo, Emprecrea es un reforzador de valores fundamentales para la vida en sociedad.

**Ing. Químico Andrés Lalanne**

*Integrante de la Junta de Empresarios del programa Emprecrea*

*Director de Idretail*



# INDICE

- El Programa Emprecrea.....	7
- Desarrollo de los Componentes del Proyecto.....	19
- Reclutamiento, selección y capacitación.....	19
- La Evaluación de los proyectos de negocios y el emprendedor.....	35
- Proceso de Seguimiento y Monitoreo posterior a la aprobación del crédito.....	39
- La Comercialización en micro emprendimientos.....	51
- Una mirada desde la Evaluación Externa.....	57
- Fichas de dos emprendedores.....	111
- Anexo I: Ficha de Inscripción y modelo de informe de los jóvenes candidatos.....	113
- Anexo II: Informe de seguimiento de los emprendimientos.....	118
- Anexo III: Evaluación de cumplimiento de los Indicadores del Proyecto .....	122



# I. El Programa Emprecrea

Emprecrea es un programa de apoyo a jóvenes emprendedores en situación de desventaja, que mediante diferentes servicios fomenta la creación de empresas y el desarrollo de las mismas. A fin de que los jóvenes puedan mejorar su calidad de vida, no sólo aplicando técnicas y habilidades vinculadas a los negocios sino también mediante la vivencia de valores en su conducta empresarial.

Los servicios de Emprecrea:

- Capacitación en creación y gestión de negocios
- Financiamiento en calidad de préstamos por un monto de hasta U\$S 2.000 en pesos uruguayos
- Mentoría y asesoramiento comercial

Los jóvenes que participan del programa:

Para formar parte del programa los participantes deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener entre 18 y 30<sup>1</sup> años
- Contar con una idea de negocios
- Poseer habilidades emprendedoras
- Poseer habilidades técnicas, conocimiento o experiencia que se aplique a la idea de negocios.
- Encontrarse en situación de desventaja socio económica.

Emprecrea es una iniciativa de Kolping Uruguay, organización de la sociedad civil con más de 20 años de trabajo en nuestro país. Forma parte de la Obra Kolping Internacional, presente en más de 59 países.

Kolping Uruguay, decidió emprender el camino de brindar esta alternativa a jóvenes que deseen iniciar un negocio y que cuenten con las habilidades para llevarlo a cabo. Haciéndose parte del logro de los objetivos planteados por Naciones Unidas en los desafíos del Nuevo Milenio de reducción de la pobreza.

El programa comenzó a fines del 2005, con el apoyo de Youth Business International ([www.ybi.org](http://www.ybi.org)) quien facilitó toda la metodología que el programa luego adaptó y desarrolló y una primera donación destinada al fondo rotatorio de préstamos.

En el año 2006, se firmó un convenio con el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo con el fin de desarrollar una experiencia piloto que permitiera generar aprendizajes y buenas prácticas para el futuro; como también la planificación de la sustentabilidad futura del programa.

---

<sup>1</sup> Recientemente la Junta de Empresarios del Programa, aprobó elevar la edad máxima a 35 años

En el año 2007 y 2008 se recibió una donación del Ministerio Social Alemán para acrecentar el fondo rotatorio y las primeras donaciones de empresarios uruguayos dispuestos a fomentar la empresarialidad en nuestro país.

## I.1. Estructura del Programa<sup>2</sup>

El Programa cuenta con una estructura organizacional novedosa, integrada por múltiples actores, roles y niveles de participación. La misma presenta el siguiente esquema:

- a. se enmarca en el **paraguas institucional** de: Kolping Uruguay y Youth Business International (YBI), este último cuenta con una red en 25 países;
- b. una **Junta de Empresarios** con carácter asesor “integrada por al menos 4 empresarios voluntarios, comprometidos con el Programa, quienes apoyarán las gestiones para acrecentar la recaudación de donaciones para el fondo crediticio (que funcionará como un fondo rotatorio), así como velar por la buena gestión del programa; el Organismo Ejecutor asignará a esta Junta Asesora funciones de Comité de Seguimiento y Evaluación del Programa”<sup>3</sup>;
- c. una **Unidad Ejecutora (UE)** conformada por el Ejecutor para llevar adelante la implementación del proyecto, sobre la que -en virtud de su relevancia- se profundizará más adelante;
- d. un equipo reducido de **facilitadores/tutores** contratados puntualmente para cada proceso de selección, capacitación y asesoramiento para la elaboración de los planes de negocios de los jóvenes;
- e. un **Comité de Proyectos** honorario, “integrado por personas idóneas en gestión de empresas, que tendrá la función de aprobar o no los proyectos de planes de negocios presentados por los jóvenes seleccionados a priori y capacitados a tal fin”<sup>4</sup>;
- f. un grupo de **mentores** voluntarios y honorarios, que tienen a su cargo el acompañamiento y asesoramiento a los jóvenes en la implementación y gestión de su emprendimiento.

## I.2. El apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones del BID

El convenio con el FOMIN/BID, tenía como objetivo: brindar asistencia a jóvenes provenientes de familias de bajos ingresos, interesados en iniciar una microempresa, a través del apoyo continuo de mentores, asistencia técnica y pequeños créditos. El método para lograrlo es mediante la expansión a Uruguay del modelo desarrollado por YBI para apoyar a jóvenes emprendedores en la creación y desarrollo de sus proyectos de negocios, con la movilización de recursos de la comunidad empresarial local.

---

<sup>2</sup> Tomado del informe de Evaluación Externa del programa. Cra. Susana Ramela.

<sup>3</sup> Anexo Único al Convenio del proyecto “Apoyo a jóvenes emprendedores” entre BID-FOMIN y Kolping Uruguay.

<sup>4</sup> *Ibid.*

## Indicadores del proyecto<sup>5</sup>

Producto	Metas a diciembre de 2008
Jóvenes capacitados	120
Jóvenes con proyectos en marcha	42
Red de mentores capacitados y experimentados	50
Empresas aportan recursos al fondo rotatorio de créditos a los jóvenes	15

### Componentes del proyecto:

1. Difusión del programa y sus resultados
2. Selección de proyectos presentados por los jóvenes
3. Capacitación, monitoreo y apoyo financiero a iniciativas emprendedoras

El proyecto tendría una duración de 24 meses, que luego se extendió por 12 meses más, circunstancia que no implicó mayores aportes por parte del FOMIN.

La donación recibida fue por un monto total de U\$S 100.000 y aportes locales comprometidos por U\$S 71.000 que luego se acrecentó.

### I.3. El escenario en el que se desarrolla el Programa Emprecrea<sup>6</sup>

A los efectos de evaluar cualquier proyecto o programa de desarrollo, es imprescindible definir con la mayor precisión posible el problema que la iniciativa busca atender. La pertinencia, relevancia, cobertura, eficiencia y eficacia con que el proyecto o programa responda a este problema y/o necesidad son dimensiones fundamentales para la valoración del mismo. Definir el problema implica, en buena medida, determinar las características fundamentales del **escenario relevante para Emprecrea**.

Dada la naturaleza del Programa, es también relevante identificar -a partir de estudios y experiencias nacionales e internacionales- elementos que contribuyan a promover los objetivos del mismo. Estos se refieren a la generación y consolidación de un **entorno de dinamismo emprendedor**, que impulse tanto el espíritu emprendedor como la generación y el desarrollo de los emprendimientos.

El escenario en el que le toca actuar al Programa está vinculado fundamentalmente a los temas de: juventud, ingreso, empleo y emprendedurismo.

Si bien el segmento al que se orienta el Programa es al de jóvenes de familias de bajos ingresos (juventud e ingreso), no se trata de un programa clásico de empleo, sino que busca generar puestos de trabajo a través de emprendimientos propios de estos jóvenes (empleo y emprendedurismo). Por ello resulta clave conocer la situación tanto de los jóvenes de este segmento como del clima emprendedor en el país.

<sup>5</sup> Los indicadores mencionados son los acordados luego de la ampliación de plazo.

<sup>6</sup> Informe de Evaluación Externa realizado por la Cra. Susana Ramela. Proyecto BID-FOMIN

## Los jóvenes y el empleo en Uruguay

Los aspectos más relevantes en lo que refiere a la situación actual de los jóvenes respecto al empleo podría sintetizarse de la siguiente manera:

- La tasa de desempleo en Uruguay es del 7,6%; encontrándose la de las personas mayores de 25 años en el 5%.<sup>7</sup>
- La tasa de desempleo de los jóvenes menores de 25 años<sup>8</sup> es del 21,6%; ascendiendo en el caso de las mujeres menores de 25 años al 25,8%.
- Los jóvenes representan el 63% de los desocupados del país.<sup>9</sup>
- El 23% de los jóvenes uruguayos no estudia, ni trabaja.<sup>10</sup>
- Los peores índices se registran en los barrios de menores ingresos, existiendo una correlación positiva muy fuerte entre las variables antes señaladas y el nivel socio económico.
- El empleo juvenil se considera un problema estructural, constituyendo un grupo etario rezagado a nivel laboral y que concentra el índice más alto de desempleo; situación que se agrava en el caso de las mujeres.

## Emprendedorismo en Uruguay

La fuente de información utilizada en los aspectos relativos al escenario vinculado al emprendedorismo es el Global Entrepreneur Monitor (GEM); herramienta seleccionada básicamente por estar diseñada e implementada por un consorcio internacional de investigación académica sin fines de lucro iniciado por el London Business School y Babson College, por elaborar mediciones con estándares homogéneos que permiten comparaciones a nivel internacional y por ser aplicada en 42 países a nivel mundial, 8 de ellos latinoamericanos. Los datos que se brindan corresponden al GEM del año 2007.

Algunas de las definiciones y conclusiones del GEM a nivel general son:

- Más allá de las características de la actividad emprendedora en cada país, existe consenso respecto a la importancia de la misma para el desarrollo económico y como fuente de movilidad social.

---

<sup>7</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) en diciembre de 2008

<sup>8</sup> Las franjas etarias definidas por el INE tienen como límite los 25 años, por lo que no es posible tener un segmento exactamente compatible con el rango etario que atiende el Programa; de todas maneras es una aproximación útil a los efectos descriptivos.

<sup>9</sup> Fuente: Programa Projovent, presentación realizada en la Presidencia de la República, setiembre 2008.

<sup>10</sup> *Ibid.*

- Las variables demográficas, culturales e institucionales son algunos de los factores que determinan el nivel de actividad emprendedora en un país.
- El marco/entorno institucional (político, legal y cultural) en el que opera la empresa es clave para el desarrollo de la misma.
- Las personas con estudios terciarios están más involucradas en el caso de nuevos emprendimientos; esta correlación no es fuerte en las empresas establecidas. De todas maneras no es clara la relación entre emprendedurismo y educación.
- Personas con mayores ingresos familiares están más propensas a iniciar emprendimientos, esto no es evidente en empresas ya existentes.
- Los hombres emprenden más que las mujeres.
- El GEM clasifica a los emprendedores en: (i) emprendedores en etapas iniciales, los que a su vez se dividen en actividad emprendedora naciente (emprendimientos recientes) y nuevos empresarios (van de 2 a 4 años de actividad empresarial) y (ii) emprendedores establecidos.

Los hallazgos del GEM 2007 referidos específicamente a Uruguay marcan que:

- Son emprendedores nacentes el 7,2% de la población, ocupando el 6º lugar en los 8 países de América Latina; mientras que hay un 5% de nuevos emprendedores, lo que coloca al país en este caso último en el grupo de 8.
- La suma de los anteriores, o sea los emprendedores en etapas iniciales, representan el 12,2% de la población, otra vez en el último lugar en el ranking de los 8 países de la región.
- Uruguay cuenta con un 6,6% de emprendedores establecidos; lo que lo coloca en el puesto número 7 entre los 8 países de América Latina.
- El total de emprendedores del país (nuevos empresarios más emprendedores establecidos) representan el 18,5% de la población; ocupando otra vez el último lugar en América Latina (con una importante diferencia del 3% con el 7º) y el lugar 12º a nivel internacional.
- En Uruguay el 8% de la población ha discontinuado o cerrado su negocio en los últimos 12 meses.
- Uruguay y Chile son los únicos de América Latina cuyos indicadores de emprendedorismo son muy similares a los de los países desarrollados; lo que -al menos en el caso de Uruguay- no es un dato alentador, ya que el ecosistema empresarial y las características del empleo son muy distintas a las de esos países, donde grandes empresas brindan aún un número importante de puestos de trabajo.

A esta información cuantitativa, deberían agregarse algunos datos de tipo cualitativo, como por ejemplo:

- No existe a nivel nacional una cultura emprendedora que incentive, motive y apoye la iniciativa individual, el asumir riesgos ni el esfuerzo emprendedor.
- Existe una larga tradición, incluso educativa, de formar para el trabajo dependiente.
- Aún las estadísticas de trabajo relevan la “búsqueda” de trabajo pero no preguntan sobre la generación de un emprendimiento propio.
- Existe, no ya falta de reconocimiento, sino una baja valoración social del emprendedor como actor y del emprender como actividad; lo que determina un reducido número de emprendedores y -en ellos- una sensación de “soledad” expresada de manera generalizada y constante.

La información presentada permite definir el escenario en el que le toca actuar y un perfil de diagnóstico de los beneficiarios/clientes del Programa de Apoyo a Jóvenes Emprendedores Emprecrea.

### **Entorno para promover dinamismo emprendedor**

Resulta importante para un Programa de esta naturaleza identificar aquellos factores que contribuyen a generar entornos dinamizadores del emprendedorismo, a los efectos de -en la medida de lo posible- incorporarlos a su funcionamiento mediante mecanismos adecuados.

Más allá de sus características personales, el emprendedor necesita -a los efectos de desarrollarse y escalar en su actividad- el complemento de un entorno propicio que le brinde apoyo y condiciones de viabilidad en el largo plazo.

Si bien es mucha la bibliografía referida al tema y el tratamiento del mismo excede el objetivo de esta consultoría. Se mencionarán a continuación los factores que caracterizan a los emprendimientos dinámicos en América Latina identificados por Hugo Kantis en su trabajo para el Banco Interamericano de Desarrollo “Desarrollo Emprendedor, América Latina y la experiencia internacional”.

Kantis afirma que los emprendimientos dinámicos están determinados de algún modo por:

- Los ámbitos de formación: familia, sistema educativo, ámbito de trabajo previo, etc.
- Las redes de contacto son fundamentales para: captación de ideas de negocio, información, acceso a recursos y apoyo en los primeros momentos de vida de la empresa.
- El proyecto: su estrategia y elaboración, el proceso que implica convertir una idea en un Plan de Negocios.
- El financiamiento: ya sea ahorro propio, préstamo de familia y amigos, proveedores, etc.; es escaso el uso de crédito bancario debido a las inadecuadas condiciones de la oferta.
- Las condiciones que rodean la decisión de emprender: disponibilidad de financiamiento, costos y tiempos de formalización, presión impositiva, dinamismo del sector, expectativas económicas, etc.

La promoción y el fortalecimiento de estos aspectos deberían estar incorporados en un Programa con los objetivos y los beneficiarios/clientes de Emprecrea.

**La forma que ha definido el Programa para atender paralelamente los problemas, necesidades y debilidades actuales por un lado y para acercarse al escenario deseado relevante para el mismo por otro, es lo que denominamos el Modelo Emprecrea.**

#### I. 4. La Estrategia de intervención del Programa Emprecrea<sup>11</sup>

La estrategia de intervención de Emprecrea se basa en el modelo de Youth Business International (YBI) para el apoyo de jóvenes emprendedores en la creación y desarrollo de su propio negocio. No obstante ello el Programa ha introducido -a partir de lo aprendido de su propia experiencia- nuevos elementos a la metodología a lo largo de la ejecución; generando innovaciones y/o adaptaciones pertinentes, eficaces y eficientes acordes a las características de la realidad local.

Esto le da al Modelo un fuerte **carácter glocal**, lo que equivale a decir que se rige por el criterio de “pensar global y actuar local”, lo que en programas de este tipo es una característica decididamente positiva.

La Estrategia de Intervención tiene un enfoque **integral, sistémico, multidimensional y multidisciplinario**; aborda de manera sistémica la complejidad de la realidad de los emprendedores y sus emprendimientos en sus múltiples dimensiones, atendiéndola articulada e integralmente desde las diversas disciplinas que esto requiere.

La estrategia de intervención del Programa cuenta con componentes claramente definidos, plasmados en una cartera de servicios a los jóvenes diversa, articulada e integral; muy bien estructurada y formalizada mediante distinto tipo de documentos y manuales.

El joven emprendedor que es seleccionado para participar en Emprecrea, si recorre todas las etapas a lo largo de un proceso que se prevé de 3 años, recibe:

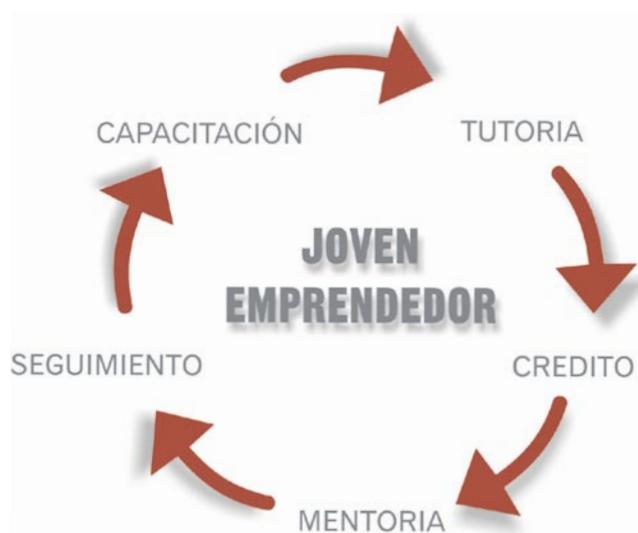
- Capacitación en temas relevantes para la creación y gestión de su empresa
- Tutoría para la elaboración de su Plan de Negocios
- Crédito para llevar adelante su emprendimiento
- Mentoría para apoyarlo en su actividad
- Seguimiento y acompañamiento en todo el proceso

Esta estrategia de intervención tiene como centro al joven emprendedor. Alrededor de él y a través de los componentes mencionados se generan además sinergias que permiten simultáneamente levantar las restricciones para emprender, fortalecer al joven como empresario y al emprendimiento como una opción con potencial de desarrollo. Este esquema de funcionamiento se representa en el siguiente gráfico.

---

<sup>11</sup> Informe de Evaluación Externa, Cra. Susana Ramela. Proyecto BID-FOMIN

## Estrategia de Intervención



Es interesante analizar como los distintos componentes -además de atender al emprendedor y su emprendimiento- apuntan directamente a **levantar las restricciones que existen a nivel nacional para la generación de emprendimientos dinámicos**, las que fueran señaladas anteriormente.

A continuación se presenta un esquema que relaciona cada componente con la/s restricción/es que contribuye a levantar.

Componente	Restricción/es a levantar
Capacitación	Ámbito de formación
Tutoría	El proyecto (convertir idea en Plan de Negocios)
Crédito	Financiamiento
Mentoría	Redes de contactos/Ámbitos de formación
Seguimiento/ Acompañamiento	Redes de contactos/Ámbitos de formación

Este esquema de funcionamiento es muy rico conceptualmente y es además, sin duda alguna, **un círculo que cierra**.

Emprecrea **no es -ni debería ser- un Programa masivo**, su trabajo se basa en la atención personalizada de cada joven, atendiendo sus propias características y necesidades; lo que sólo es posible en base al conocimiento con que se cuenta de cada uno de ellos y de un seguimiento y acompañamiento permanente.

En este sentido, el Programa se articula de forma radial, con el equipo de Emprecrea como centro y a partir de él conexiones a todos y cada uno de los jóvenes, no de manera genérica y “anónima”, sino de forma absolutamente personalizada.

La estrategia de intervención **atiende no sólo lo empresarial**, sino también el aspecto personal y humano de cada joven; este es un aspecto clave de Emprecrea, lo potencia, distingue y hace que sea reconocido por los distintos actores como “un Programa con valores”. La contribución que esta forma de trabajo realiza al joven es más relevante, efectiva y perdurable.

Así como se ha intentado precisar “qué es” el Programa desde el punto de vista de su estrategia de intervención, es también pertinente y relevante establecer **que “no es”**; a saber:

- No es un Programa de Empleo Juvenil: a diferencia de los programas más “clásicos” orientados a jóvenes, que buscan promover primeras experiencias laborales y/o formar para la inserción laboral en relación de dependencia, Emprecrea busca fortalecer empresarios y crear empresas. Este diferencial implica --además de visiones, enfoques, metodologías e intervenciones diferentes-- generar autonomía, independencia, proactividad, actores capaces de concretar sus visiones y de crear no sólo su propio puesto de trabajo, sino de crecer y generar empleo adicional. El efecto multiplicador y el valor agregado en términos no sólo económicos, sino también de empoderamiento y responsabilidad social de los jóvenes no se restringe en este caso al joven y su empleabilidad.
- No es un Programa de Microcrédito: el crédito es un componente más del Programa, que tiene sentido en virtud del modelo global y de su articulación con los demás componentes. A diferencia de otros programas, el crédito no está pensado como un fin en sí mismo y -lo que es tal vez más relevante- los beneficiarios/clientes mayoritariamente tampoco lo perciben así. Valoran todos los componentes de Emprecrea y no visualizan a los demás como un “peaje” que deban pagar para llegar al crédito, lo que es habitual en programas con un perfil de crédito supervisado.
- No es un Programa de Capacitación Empresarial Genérica: muy por el contrario, Emprecrea combina capacitación y tutoría formando al joven de manera práctica y a través de la acción para la creación y gestión de su empresa y para el desarrollo de su propia idea. Este es el marco en el que elabora su Plan de Negocios, su caso de estudio es su propia idea y su propio emprendimiento.

## I.5. Proceso de trabajo con los jóvenes<sup>12</sup>

La Metodología de YBI que aplica el Programa para la creación de emprendimientos se basa en un proceso de trabajo con los jóvenes muy bien estructurado en sus distintas etapas, las que se enumeran a continuación:

- a. Difusión y comunicación:** por distintas vías, medios e instancias se informa sobre el Programa a los efectos de identificar jóvenes que reúnan las condiciones buscadas.
- b. Presentación de formularios:** los interesados llenan un formulario especialmente elaborado por el Programa a los efectos de realizar un primer filtro entre los jóvenes presentados; resulta de gran utilidad e interés una biografía que los jóvenes deben adjuntar.
- c. Entrevista:** una psicóloga entrevista a cada uno de los jóvenes y a partir de esta instancia elabora un informe respecto a las características empresariales identificadas en ellos; en todos los casos la profesional realiza una reunión de devolución de los resultados con el joven. En caso de que el perfil lo amerite se deriva a los jóvenes a otros programas que respondan a sus características y necesidades.
- d. Capacitación y tutoría para elaboración del Plan de Negocios:** los jóvenes seleccionados en la etapa anterior comienzan su proceso de Capacitación; el mismo tiene una duración de 2 meses y medio con una carga horaria de 6 horas semanales, repartidas en 2 días en Montevideo y concentradas en una jornada en el caso del interior.

<sup>12</sup> Informe de Evaluación Externa, Cra. Susana Ramela. Proyecto BID-FOMIN

Se requiere una asistencia mínima del 80% de las clases para aprobar el curso. Se utilizan para la capacitación la metodología y los materiales elaborados por "Fundación e" de Méjico, la misma incluye 3 Talleres de Simulación muy bien logrados, los que permiten además profundizar la evaluación de los jóvenes en lo que refiere a características personales, relacionamiento, trabajo en equipo, etc. Paralelamente se desarrolla la tutoría para la elaboración del Plan de Negocios de cada uno de los emprendimientos de los jóvenes participantes. La psicóloga participa de algunas de las instancias de capacitación y al finalizar esta etapa se elabora un nuevo informe de los participantes con mayor información y la evaluación tanto de esta profesional como de los tutores/facilitadores.

- e. **Plan de Negocios:** los jóvenes terminan su Plan de Negocios, iniciado durante la Capacitación.
- f. **Comité de Proyectos:** los jóvenes presentan y defienden su Plan de Negocio ante los integrantes del mismo, los que resuelven en esa instancia si otorgan el crédito, si solicitan mayor información, precisión y/o una reformulación del mismo o si lo rechazan en caso de considerarlo inviable. Todos los jóvenes reciben una devolución del Comité de Proyectos.
- g. **Crédito:** Si se pasó la etapa anterior se define el monto del crédito a otorgar, el que no puede superar los U\$S 2.000. Cuenta con un periodo de gracia de 6 meses y con un incentivo consistente en que a aquellos que pagan en plazo 5 cuotas, no se les cobra la 6ª.
- h. **Mentoría:** se asigna un mentor a cada joven, seleccionado en función de las características del mismo y del emprendimiento, el que lo acompañará por un plazo previsto en 3 años.
- i. **Acompañamiento y seguimiento:** Empecrea realiza un acompañamiento permanente del joven, así como un seguimiento tanto de los avances de los emprendimientos como de la relación joven/mentor.

A partir de los **aprendizajes surgidos de la implementación**, se han incorporado algunos cambios considerados importantes **mejoras al proceso original**. A continuación se enumeran las principales en cada una de las etapas del proceso anteriormente definidas:

- a. **Difusión y comunicación:** se ha mejorado la focalización de la misma lo que se ve reflejado en un mayor coeficiente de aceptación de jóvenes respecto a los que retiran formularios.
- b. **Presentación de formularios:** los formularios también se han ido perfeccionando, agregando preguntas vinculadas a: por qué cree que precisa el apoyo del Programa, para qué piensa que necesita el crédito, se mejoró la parte de descripción de gastos del núcleo familiar, etc..
- c. **Entrevista:** se ha integrado a esta instancia otro integrante del equipo del Programa a los efectos de evaluar la idea de negocio del joven, ya que inicialmente la misma se centraba en la personalidad; eso permite tener otra opinión y una evaluación más completa del joven y su emprendimiento.
- d. **Capacitación y tutoría para elaboración del Plan de Negocios:** la tutoría, que comenzaba en la clase 8, se inicia ahora en la 4; lo que evita los desfases que se producían debido a que los jóvenes se atrasaban en la elaboración de su Plan de Negocios en la primera etapa de trabajo que debía hacerse de forma autónoma sin el apoyo del tutor.
- e. **Plan de Negocios:** los jóvenes terminan su Plan de Negocios, el que actualmente es analizado y visto en una entrevista con cada joven por la Coordinadora del Programa y otro integrante del equipo, los que realizan una especie de pre-selección antes de que el emprendedor se presente ante el Comité de Proyectos.
- f. **Comité de Proyectos:** actualmente se ven 4 Planes por sesión en lugar de 6, lo que hacía las sesiones muy largas y también se ha innovado en que el Comité puede recomendar el perfil del Mentor para el joven.

- g. Crédito:** No se han introducido cambios al respecto.
- h. Mentoría:** No se han introducido cambios al respecto.
- i. Acompañamiento y seguimiento:** se incorporó el acompañamiento de un Asesor Comercial una vez identificada una debilidad generalizada en este aspecto. Esta innovación requiere de un cuidado especial de la articulación y el relacionamiento entre el joven, el mentor y el asesor; lo que ha funcionado de manera desigual en algunos casos. Esta es una innovación vinculada a la metodología de YBI, pero el proyecto FOMIN ya la preveía desde el diseño.

Todas estas incorporaciones, que han sido evaluadas positivamente y representan avances en la implementación del proceso, son un buen ejemplo del equilibrio que existe en Emprecrea entre la formalización de roles y procesos y la flexibilidad para transformarse y reformularse a la luz del aprendizaje que surge de la propia implementación.

## **I.6. Importancia del involucramiento del Sector Empresarial**

Un aspecto importante vinculado al desarrollo de la metodología de YBI y que el proyecto con el BID-FOMIN contemplaba en su diseño, fue la participación del sector empresarial con el fin de: garantizar la sustentabilidad del programa en el futuro y mejorar la gestión del programa contando con la participación de personas experimentadas y profesionales.

El involucramiento podía darse a través de dos tipos de acciones generales: voluntariado y donaciones.

A. La participación voluntaria sería a través de:

- Ejercicio de la mentoría
- Participación en el Comité de Proyectos
- Participación en la Junta Asesora de Empresarios
- Talleres a los jóvenes con negocios en marcha
- Asesoramiento puntual a los jóvenes con negocios en marcha

B. Donaciones destinadas al Fondo Rotatorio para los préstamos a los jóvenes.

Los aprendizajes vinculados a este ítem, han sido los siguientes:

1. El logro de vínculos efectivos y alianzas con el sector deben ser pensados como metas a alcanzar en el mediano plazo. Es necesario esperar el tiempo suficiente para generar confianza entre la empresa y el programa .
2. La obtención de donativos, hasta el momento se ha concretado a través de personas (empresarios) y no a través de empresas. Esto puede ser consecuencia de la falta de incentivo desde el punto de vista impositivo, al tratamiento de donativos a Organizaciones de la Sociedad Civil.
3. Los logros más importantes en la obtención de recursos y voluntarios han sido consecuencia de intervenciones concretas y vínculos generados anteriormente, por los integrantes de la Junta de Empresarios que apoyan el programa.
4. Los testimonios de los jóvenes son un elemento fundamental al momento de dar a conocer el programa en un doble aspecto: mostrar los cambios de vida de los jóvenes y el aporte que realiza el programa a la economía y la generación de empleo.

5. Las presentaciones que se realizan del programa deben ser breves y adaptadas a cada empresa. Teniendo en cuenta sus inquietudes, sus objetivos en Responsabilidad Social Empresaria y realizando un análisis previo de lo que podría aportar (dinero, consultoría, voluntariado, otros).
6. Es conveniente realizar al menos dos actividades al año, que permitan un acercamiento entre el programa y los empresarios. En este sentido el programa organizó en el 2008 por primera vez la entrega del Premio al Emprendedor del Año para la cual se realizó una cena en la que los responsables de las invitaciones fue la Junta de Empresarios. También se diseñó un folleto institucional del Programa dirigido a este público para ser distribuido.

## II. Desarrollo de los componentes<sup>13</sup>

### II.1 Reclutamiento, selección y capacitación

*Psicóloga Sandra Santos*

En este capítulo queremos compartir los distintos procesos y procedimientos que pone en práctica Emprecrea para realizar el reclutamiento y la selección de las y los jóvenes participantes del Programa.

En la primera parte realizamos una descripción de dichos procesos procurando comunicar qué se hizo (objetivos) y cómo se hizo (metodología).

La segunda parte propone una mirada evaluatoria a partir de la cual surgen buenas prácticas, aprendizajes, aspectos a mejorar, temas a resolver, sugerencias y aportes desde la experiencia transitada.

#### Reclutamiento de jóvenes

La difusión del Programa se realizó por diferentes caminos: la comunicación y presentación del mismo a instituciones que trabajan con jóvenes (asociaciones de la sociedad civil, centro de formación profesional, instituciones civiles, religiosas, etc.); programas e instituciones vinculadas al apoyo de emprendedores: Emprecrea Uruguay, Unidad Pymes de la Intendencia Municipal de Montevideo, Endeavor, Fundasol, Revista Actitud Emprendedora, Programa LATU, Incubadora Ingenio (ORT – LATU), Parque Tecnológico e Industrial del Cerro, Incubadora Khem (Facultad de Química Universidad de la República), Fundación Zonamérica, Fondo Emprender, medios masivos de comunicación: televisión y radio.

En esas oportunidades se presentaba el programa comunicando sus características y condiciones generales y se invitaba a participar de una reunión de presentación del mismo a cargo de la coordinadora del Programa con la presencia de alguna persona del equipo.

#### La presentación del Programa:

Se informa las características, requisitos y condiciones para participar, se responden todas las dudas que surjan y al finalizar se entrega el formulario de solicitud de inscripción a quienes les interese.

#### II.1.b. El proceso de selección

Emprecrea concibe la selección, tal como lo señala el subtítulo del presente apartado, como un “proceso” es decir como el desarrollo o la evolución de diferentes fases de un fenómeno y no como una acción única que se ejecuta en un solo momento. Por lo tanto consta de varias etapas y momentos sucesivos que van aportando y construyendo el resultado final. Es una actividad que se vuelve transversal a toda la participación de los y las jóvenes en el Programa hasta que reciben el préstamo y la adjudicación de un mentor.

---

<sup>13</sup> Se describen a continuación los aspectos más relevantes de los componentes previstos en el proyecto con BID-FOMIN y los aprendizajes y buenas prácticas.

Hay varias instancias a lo largo del desarrollo donde los y las participantes son seleccionados o se auto seleccionan, es decir deciden si continúan con la etapa siguiente o no.

Para ingresar al programa los y las postulantes deben cumplir con determinados requisitos formales que son: tener entre 18 y 30 años, tener una idea de negocio económicamente viable y una habilidad, conocimiento, formación y/o experiencia para aplicar al proyecto, no tener acceso a otras fuentes de financiamiento, estar en condiciones socioeconómicas de desventaja y tener perfil emprendedor.

Los objetivos principales del proceso de selección son:

1. Conocer a el o la postulante y que conozcan más detalles sobre el programa
2. Investigar si tiene perfil emprendedor
3. Constatar su situación socioeconómica
4. Analizar la potencial viabilidad de la idea de negocio
5. Investigar posibilidades reales de compromiso con la propuesta

## **El conocimiento de quienes postulan y la información sobre el programa**

Conocer a la emprendedora o al emprendedor en este Programa es particularmente importante y obedece a varias razones; por un lado si transitan todo el proceso, se les va a otorgar un préstamo sin garantía alguna, confiando únicamente en su voluntad de pago, si bien ellos/ellas firman documentos cuando reciben el dinero, no se les pide ninguna garantía adicional, ni alguien que responda por ellos; por otro, necesitamos saber cómo es el o la postulante, cuál ha sido su historia, su formación, su contexto, sus preferencias, sus actividades, su vida laboral, su vida afectiva; en síntesis nos interesa la persona en forma integral y no únicamente desde el punto de vista del negocio.

## **Acerca del perfil emprendedor**

Es imprescindible que podamos investigar si cuenta o no con las características y habilidades básicas de un emprendedor/a para poder iniciar la formación. Si bien concebimos la selección como un proceso y no como un momento puntual, igualmente es necesario que quienes postulan cuenten con algunas competencias mínimas para poder iniciar el proceso de capacitación. De esta forma evitamos a los y las jóvenes una posible frustración durante el entrenamiento y a la institución una inversión de tiempo, dedicación y dinero en alguien que a priori se percibe que no va a poder aprovechar lo que el Programa ofrece.

## **Situación socio-económica**

El Programa necesita desde el comienzo priorizar a aquellos/as jóvenes que por su situación socioeconómica real responden a la población meta que se plantea en base a la focalización establecida.

Desde este ángulo el Programa trabaja con aquellos jóvenes cuyos ingresos del grupo familiar que integran, son iguales o menores al 2do. quintil de ingresos según el Instituto Nacional de Estadísticas y que son considerados en situación de pobreza<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> *El ingreso máximo aceptable para el programa se establece de acuerdo a los niveles de ingreso per cápita del Instituto Nacional de Estadística (menor o igual al segundo quintil).*

## **Viabilidad de la idea de negocio**

Estimamos pertinente tener una evaluación general previa sobre la viabilidad de la idea de negocio con la que cada joven se acerca al Programa, por esta razón cada postulante tienen una entrevista con el Asesor Comercial del Programa para evaluar este aspecto.

También forma parte del estudio inicial de viabilidad, si la idea de negocio del jóvenes es factible de implementarla con el monto máximo que Emprecrea tiene fijado para los préstamos (U\$S 2.000).

## **Compromiso con la propuesta**

En este punto lo que se evalúa es el nivel de motivación, disposición y compromiso real con la propuesta que les hace el programa. Se evalúa el tiempo, ganas y energía disponible de quienes postulan, es decir lo que están dispuestas/os a invertir de su bagaje personal. La motivación general, tanto hacia el desarrollo del negocio como su involucramiento con el Programa, la voluntad de tomar el Programa en forma seria, reflexiva, responsable, de recibir críticas y sugerencias y de hacer aquellos aportes personales que estén a su alcance.

## **II.1.c. La Metodología de la selección**

### **Conocimiento e información recíproca**

El objetivo de esta primera etapa es que quienes tengan interés conozcan el Programa y que Emprecrea pueda tener un primer acercamiento a los y las jóvenes postulantes. Aquí es donde comenzamos a construir el vínculo con las futuras empresarias y empresarios.

En la etapa de difusión se convoca a quienes estén interesados/as y cumplan con los requisitos básicos, a participar de una presentación pública del Programa. En la misma se comparte toda la información acerca de Emprecrea: objetivos, requisitos, condiciones, apoyo, capacitación, préstamo, mentoría, luego se abre un espacio para preguntas donde se habilita a que se evacuen todas las dudas que surjan por parte de quienes asisten. También se informa sobre la inserción institucional del Programa en Kolping y su fuente de financiamiento.

Si bien la tarea de difusión formal la hace la coordinadora, en la práctica y en forma cotidiana todo el equipo vinculado al programa brinda información a las personas que la requieran.

Quienes están interesados en participar completan un formulario de solicitud de ingreso, el mismo es estudiado por la psicóloga a cargo de la selección. Si cumplen con los requisitos básicos (situación económica, edad y formación o experiencia en el área del negocio) se agenda con cada joven una entrevista individual.

### **La entrevista de selección**

Consta de dos partes: personalidad y competencias y por otro lado: el negocio en sí. La primera, a cargo de la psicóloga, busca conocer a los y las postulantes, investigar sobre competencias de gestión y competencias personales necesarias en un emprendedor/a, así como todos los aspectos personales que se consideran relevantes a la hora de tomar la decisión de llevar un negocio adelante: situación familiar (posibilidades de apoyo y/o contención), situación económica, experiencia laboral y en negocios, estudios formales y capacitación general.

La ficha o formulario de solicitud de ingreso al Programa incluye dos áreas: 1. se recaban datos personales y del grupo de convivencia, incluyendo nivel educativo y formación general de quien postula, experiencia y actividad laboral. 2. se pregunta sobre el negocio, se les solicita que lo describan brevemente, que comuniquen las razones que los llevan a querer iniciar un emprendimiento, qué consideran que necesita su idea para poder concretarse, cuánto dinero estiman de inversión y para qué.

Para indagar sobre el perfil emprendedor, en la entrevista de selección se investiga sobre competencias de gestión y competencias y características personales.

Dentro de las primeras priorizamos:

- orientación a la acción obtención de resultados,
- orientación al negocio,
- capacidad de organización y planificación,
- capacidad de emprender,

En el segundo grupo jerarquizamos:

- proactividad,
- iniciativa,
- flexibilidad,
- autoconfianza,
- creatividad/innovación,
- comunicación,
- perseverancia y resiliencia,
- ambición personal /profesional deseo de crecimiento y desarrollo,
- motivación y capacidad de compromiso

Es necesario mencionar que las entrevistas no tiene solamente un objetivo de selección (aunque esta sea la prioridad), no se trata solo de establecer quienes participan y quienes no, sino que también se pretende orientar a quienes lo solicitan, ver desde qué lugar hacen la solicitud, por qué y para qué, qué saben y conocen del negocio, qué se imaginan que es llevar adelante un emprendimiento, cual es el contexto en el cual se mueven, si este es el momento en términos personales y de contexto familiar para hacerse cargo de la propuesta. Se intenta ayudar a los y las jóvenes a pensar sobre el negocio, a reflexionar sobre si mismos y su situación de vida en el momento de la solicitud. En algunos casos se les brinda información, es decir se ve cuáles son las necesidades y si están a nuestro alcance, intentamos aportar a su resolución.

Asimismo se les brindan más detalles concretos sobre el Programa y se abre el espacio para que planteen las dudas que les puedan haber quedado en la presentación pública. En los casos que no asistieron a dicha presentación se realiza en ese momento y se toma más tiempo para explicar características y condiciones.

En la entrevista se utilizan básicamente dos instrumentos, uno es la observación fenomenológica en el “aquí y ahora” de la misma, se focaliza en cómo se presentan desde el punto de vista del lenguaje, la actitud: qué hacen en la entrevista, cómo se comunican, qué jerarquizan, qué omiten, etc. El otro instrumento es el entrevistar en base a competencias, se investiga sobre el pasado, es decir qué hicieron en determinadas situaciones de su vida, cómo resolvieron determinados problemas o situaciones difíciles y en cuanto al futuro, se les plantean determinadas situaciones hipotéticas y se les pregunta cómo las resolverían.

Se averiguan también los apoyos y respaldos con los que cuenta, no en términos económicos sino personales, afectivos, quién lo acompaña en este proyecto, quién confía en él o en ella, quienes se oponen al proyecto de negocio. Cuál es la percepción de las personas más próximas sobre su idea de emprender.

### **La devolución**

Se informa sobre la incorporación o no en el programa y se dan argumentos y señalamientos en uno y otro caso. Si bien inicialmente se planteó realizar esta etapa también en forma presencial, en la práctica resultó muy difícil de concretar por lo cual se optó por hacerlo en forma telefónica.

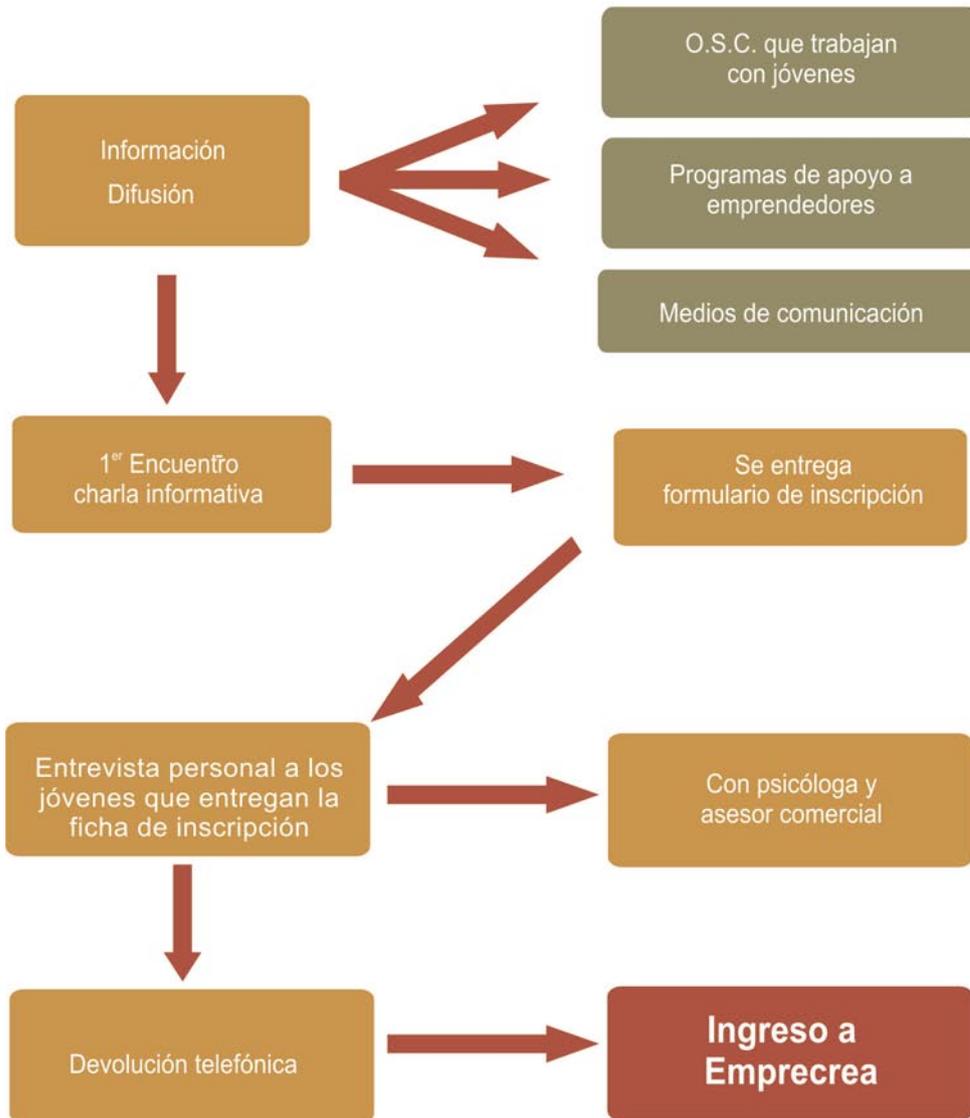
Si la respuesta es positiva se devuelven algunos puntos trabajados en la entrevistas tanto fortalezas como debilidades. En determinados casos, se condiciona a solucionar algunos temas previos por ejemplo de horario.

Si la respuesta es negativa se argumenta por qué y de ser posible se brindan otras alternativas (derivación a otros programas, sugerencias, orientación personal).

### **Elaboración de informe de selección**

La psicóloga a cargo de la selección realiza un informe de cada uno de los y las jóvenes que fueron entrevistados, sean estas/os seleccionados para participar o no. En el mismo se sintetiza la evaluación sobre cada una de las competencias investigadas en la entrevista y ya mencionadas en la 2da. etapa y de ser necesario se realizan sugerencias sobre algún aspecto puntual que se estime necesario trabajar, observar o que amerite alguna consideración especial a ser tratada en la formación.

## ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN



**Datos de selección<sup>15</sup>**

403 jóvenes presentaron formulario de solicitud para participar					
Entrevistas realizadas			Jóvenes seleccionad@s		
Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total
131	105	236	83	68	151
(55%)	(44%)		(55%)	(45%)	

**II.1.d. Seguimiento durante la Capacitación**

Desde Emprecrea entendemos que la palabra que más se ajusta a lo que el Programa pretende hacer es la palabra entrenamiento, acudiendo nuevamente al diccionario la misma significa preparación, adiestramiento o ejercitación para un deporte o alguna otra actividad y es precisamente lo que el Programa tiene como meta, que los y las jóvenes adquieran la preparación y la formación necesaria para tener un buen desempeño como empresarios.

El término formación sería el que le sigue a entrenamiento en orden de ajustarse a los objetivos dado que al Programa no le interesa únicamente los contenidos estrictos y formales de un curso sino de manera integral todos los aspectos vinculados a ser empresaria/o.

Finalmente, capacitación es la palabra más utilizada cuando hablamos de cursos, instituciones educativas y de formación, por lo tanto su uso se nos impone “casi naturalmente”.

Hecha esta puntualización, la práctica y la realidad nos lleva a tomar cualquiera de los tres términos indistintamente, y así los tomaremos en este trabajo.

**Objetivos**

El entrenamiento tiene para Emprecrea varios objetivos, algunos de ellos son más visibles. Se trabajan en forma explícita con los/as participantes y son en definitiva los motivos por los y las jóvenes se acercan al Programa. Otros están más solapados como se mencionará luego. Nuestro interés en estos últimos son igualmente importantes para el equipo del programa, sobre todo al comienzo. Con el paso del tiempo los y las jóvenes terminan también apropiándose de ellos y comprendiendo su relevancia.

**Objetivos explícitos:**

- A) Que adquieran conocimientos e información
- B) Que realicen su plan de negocios

**Objetivos implícitos:**

- C) Continuar con el proceso de conocerlos/as
- D) Que descubran y desarrollen sus propias capacidades

<sup>15</sup> Se incluyen los datos del proceso de selección hasta octubre de 2008.

- E) Que constaten si éste es el camino que quieren tomar
- F) Contribuir al aumento de su capital social
- G) Evaluarlos y evaluarlas “en acción”, ver su desempeño real en grupo

Durante la capacitación la idea es que se fortalezcan, es decir que mejoren aquellas competencias personales y de gestión que ya tienen, que tomen conciencia de las que tienen y no valoran, que se den cuenta también de sus debilidades. En ese sentido los entrenadores-facilitadores y la encargada de acompañamiento ofician de conciencia crítica, marcan tanto fortalezas como debilidades y estimulan a mejorar el desempeño.

### **II.1.e. Metodología de capacitación**

El entrenamiento consta de dos modalidades bien diferenciadas pero que se retroalimentan entre sí: la capacitación en aula en forma grupal y las tutorías individuales. Ambas modalidades están a cargo de los mismos facilitadores.

También constituyen un componente importante de la estrategia de trabajo durante el entrenamiento, las reuniones de equipo docente o de trabajo. En ellas participan: la coordinadora, los dos entrenadores, la psicóloga, el asesor comercial y la encargada de seguimiento y monitoreo de los/las jóvenes que reciben préstamo. Se realizan tres encuentros por cada grupo de formación.

#### **Los objetivos de estas reuniones de trabajo son:**

- generar un clima apropiado que estimule el trabajo de equipo en los docentes, el conocimiento mutuo y su apropiación de los objetivos y contenidos del programa.
- generar un espacio mediante el cual se integre la propuesta y se les presente al grupo en forma articulada e integrada tanto en sus contenidos como en la metodología (es decir con un mismo discurso y plan de acción)
- compartir información, material, horarios, planificación
- que cada docente conozca las tareas del resto del equipo
- evacuar posibles dudas
- hacer sugerencias
- acordar metodología de trabajo y contenidos
- distribuir y conocer tareas, roles y responsabilidades de cada participante del equipo
- evaluar en forma permanente a los jóvenes.

#### **Las razones por las cuales se estiman importantes estos encuentros son:**

- porque al presentarles a los y las jóvenes un mismo discurso, contenidos y metodología articulados e integrados les facilitamos la comprensión global del Programa y sus objetivos
- porque se genera mayor nivel de motivación al mostrarles la propuesta completa con toda la información y los detalles acordados y ajustados por el equipo docente
- porque contribuye a que quienes participan tomen conciencia del trabajo que hay detrás de la propuesta, esto hace que se sientan más respaldados por la institución y a su vez genera un retorno de mayor responsabilidad de parte de ellos/as o su abandono, si entienden que no están en condiciones de co-responder
- porque fortalece y crea sinergias en el equipo
- la evaluación como proceso permite ir corrigiendo “sobre la marcha” y no esperar al final cuando ya no se puede implementar modificaciones.
- también constituye un insumo más para la sistematización de la experiencia que aquí se presenta.

## La formación en aula

Consiste en 50 horas de capacitación grupal (unidad base de 20 participantes) con dos entrenadores-facilitadores con formación y experiencia en el área de creación, desarrollo y gestión de pequeños negocios, con especialidades diferentes. Uno especializado en temas de finanzas, costos, precios, viabilidad económica, aspectos administrativos y legales y el otro focalizado en temas comerciales, estudio de mercado, ventas y atención al cliente. La etapa de aula se realiza dos veces por semana en encuentros de 3 horas que se extienden por aproximadamente dos meses y medio.

La metodología de trabajo en aula es interactiva y dinámica, se trabaja gran parte del tiempo en subgrupos en la búsqueda de soluciones a problemas comunes a los emprendimientos, el entrenador maneja muchos ejemplos de casos reales y ejercicios prácticos y sobre todo se trabaja con los casos concretos de cada emprendedor/a. Se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración mutua.

Una parte importante del proceso se basa en un manual creado especialmente para el Programa que tiene conceptos teóricos, ejercicios y problemas prácticos para resolver, así como una fuerte orientación hacia la reflexión, estudio y planificación de la idea de negocio. Incluye tareas y ejercicios que los y las participantes deben realizar en su casa desarrollando la idea de negocio original. Este material es revisado por los facilitadores y devuelto a cada joven con una corrección, recomendación y/o sugerencia para que puedan mejorarlo o continuar avanzando en esa línea.

Durante todo el proceso de capacitación se trabaja en forma transversal sobre las competencias personales y la ética del emprendedor/a.

El proceso de selección que tuvo como pasos previos: la información, el llenado del formulario y las entrevistas, continúa en esta etapa.

Durante la capacitación habrá participantes que no llegan a culminarla por diferentes razones. Otros que sí la completan, pero no diseñan el plan de negocios. De igual manera, no todos los planes diseñados están en condiciones de ser presentados al Comité de Proyectos y aún del los que se presentan al Comité no todos se aprueban.

Como mencionábamos al inicio, la selección de los jóvenes que finalmente reciben el préstamo tiene varios escalones, algunos están más determinados por acciones del Programa (por ejemplo la entrevista) y otros dependen mayormente de cada uno de los y las interesadas, ellos mismos se van poniendo a prueba y evaluando en cada paso.

En Emprecrea es muy difícil separar el proceso de selección del de la capacitación, desde el inicio y hasta el final están los dos muy ligados. El objetivo es contribuir a la formación o ir potenciando a los y las emprendedoras desde el inicio, dando sugerencias, haciendo preguntas, cuestionando ideas, y también una vez que se inicia lo que formalmente será "la capacitación" se va dando casi "naturalmente" un proceso de decantación y de auto selección en el mismo grupo. Algunos se van dando cuenta que no es lo que pensaban, en ocasiones hay acontecimientos familiares o del entorno que entorpecen su desarrollo y que no pueden transformar, se incorporan muchas más variables de las que manejaban al inicio, se les complejiza el negocio y estas mismas nuevas situaciones que surgen a algunos los motiva y a otros los hace desistir, algunos toman el reto y el riesgo y otros no, y ellos mismos van decidiendo si quieren continuar o no.

## Clases de cálculo y disponibilidad de acceso a PC`s

Se incorporaron desde el comienzo dos evaluaciones diagnósticas: una de cálculo básico y otra de manejo informático. En función de los resultados obtenidos se decide incorporar clases extras de cálculo (6 horas máximo), cuando el grupo manifiesta un nivel bajo.

En cuanto al tema informático no se pudo responder a demandas individuales en aquellos pocos casos (1 o 2 por grupo) que no tenían nada de manejo, pero se promovió que los/las jóvenes que tenían mejor desempeño pudieran colaborar con aquellos compañeros con mayor nivel de dificultad ya que disponen de la sala de informática con acceso a internet (de 8 a 22 horas), previa coordinación para su uso.

### **Talleres de simulación de negocios**

En tres de los encuentros del entrenamiento que se describió anteriormente, se realizan talleres de simulación. Se trata de un ejercicio en forma de juego donde se simula la creación y desarrollo de una empresa.

Uno de los cometidos que cumple esta actividad es brindar elementos de evaluación sobre los y las participantes, teniendo la particularidad de verlos en acción, resolviendo problemas y situaciones “casi reales”. Las diferentes respuestas y conductas que se observan en cada participante aportan al equipo datos sobre cada uno/a que se transforman en un aporte muy valioso para la evaluación general final de los candidatos a continuar en el programa (financiamiento y mentoría).

Permite asimismo que quienes participan puedan autoevaluarse, probando y constatando sus propios aprendizajes; sean estos técnicos, de gestión o vinculados a habilidades y competencias personales.

### **Tutorías durante el entrenamiento**

La tutoría es un espacio de acompañamiento personal que tiene un promedio de 4 encuentros, que realizan los/as facilitadores/as con quienes participan de la formación. También se desarrolla parte de las tutorías, por medio de la comunicación por correo electrónico y por teléfono.

Las mismas comienzan a partir del 4to. encuentro grupal y se van alimentando tanto de los contenidos y temas que se trabajan en clase, como del trabajo de campo que realizan los y las jóvenes en sus investigaciones.

Tienen por objetivo orientar, ayudar y estimular a las emprendedoras y los emprendedores sobre la reflexión, el análisis, el diseño y la realización del Plan de Negocio. Se trata de un espacio donde quienes emprenden puedan pensar y contar con una guía o apoyo técnico para ello, sin que el tutor imponga sus ideas o de respuestas inmediatas, sino que facilite el camino del emprendedor/a en su búsqueda de respuestas, soluciones y alternativas.

### **El rol y características de los facilitadores/as implica:**

- Tener la capacidad de transmitir conocimientos e información
- Motivar y estimular la creatividad, el desarrollo de ideas, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y todo el bagaje de competencias necesarias para desarrollar el emprendimiento “fuera” del espacio institucional
- Contar con disposición y compromiso para brindar la asistencia que necesitan los y las jóvenes para realizar un plan de negocios viable, partiendo de su idea original
- Contar con disposición, compromiso y capacidad de escucha para asistir y acompañar a los jóvenes en temas, situaciones o problemas personales si estos surgieran
- Estar actualizados/as en: temática macroeconómica, tendencias generales del mercado, cambios importantes en la legislación que repercuta directamente en los emprendimientos, manejar conocimientos impositivos básicos.
- Experiencia anterior en programas similares de apoyo a microemprendimientos.

## El acompañamiento

El acompañamiento o seguimiento personal atraviesa toda la participación de los jóvenes en el programa desde que solicitan su inscripción hasta que pagan la última cuota del préstamo que reciben.

En estas primeras fases el acompañamiento está a cargo de la psicóloga que realiza las entrevistas de selección, luego se establecen otras formas de acompañamiento a cargo de otras personas que se describirá en capítulos posteriores.

### Objetivos

- Se procura en primer lugar desarrollar un vínculo de confianza entre los y las participantes y el Programa. La confianza debe realmente instaurarse y ser mutua, de lo contrario es inviable el desarrollo de todas las etapas siguientes.
- Estimular el desarrollo de un clima de trabajo grupal positivo, de retroalimentación y camaradería entre los y las participantes.
- También se busca contribuir al proceso de apropiación de los y las participantes de las herramientas que brinda Emprecrea. Ayudarlos a incorporar los conocimientos y habilidades, a desarrollarlos, a revalorizar los instrumentos que ya disponen y a motivarlos en la búsqueda y obtención de los que aún les falta.
- Colaborar en la planificación de su propio proyecto de vida y su compatibilidad con el negocio, así como apoyarlos/as en todos aquellos temas personales que puedan influir en el desarrollo del emprendimiento.
- Se intenta por este medio contribuir a desarrollar un espíritu crítico tanto sobre si mismo como sobre el entorno y sus posibilidades. Se los ayuda a pensar y reflexionar acerca de sus fortalezas y debilidades.
- Finalmente el acompañamiento permite también obtener datos y construir opinión para la realización del informe final y la adjudicación del mentor/a.

### Metodología del acompañamiento

Consiste en establecer y desarrollar un vínculo cercano por medio de: entrevistas individuales, contacto telefónico, correo electrónico y conversaciones informales no sistemáticas.

Si bien quien cumple este rol propone encuentros sistemáticos obligatorios (entrevistas) igualmente los/ las jóvenes tienen la posibilidad de plantear inquietudes, problemas o cualquier tema que consideren relevante solicitando un encuentro con la psicóloga cuando lo consideren necesario.

Los temas más trabajados a nivel individual son: proyecto de vida, organización y planificación (personal y familiar), manejo del tiempo, valoración personal, autoconfianza, miedos, comunicación, capacidad para trabajar en equipo, disposición al trabajo, manejo de los imprevistos, la frustración y los cambios. En función de las debilidades y fortalezas de cada uno/a en las entrevistas se realizan señalamientos con el objetivo de que tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades y se los ayuda a emprender acciones para mejorar lo que se estime necesario.

Otra forma de intervención es la participación en por lo menos un tercio de las clases de aula y en todos los talleres de simulación. Esto permite observarlos “en acción”, así como también ver el clima grupal y de motivación general.

## **II.1.f. El informe final**

Una vez culminada la etapa de entrenamiento a cargo de los facilitadores y el acompañamiento personal por parte de la psicóloga los y las participantes que continúan en proceso presentan - en día y hora que se establece en la etapa de aula -, su plan de negocios para que sea evaluado por el Comité de Proyectos.

El Comité de Proyectos (consejo integrado por voluntarios con experiencia en gerenciamiento empresarial), evalúa y aprueba o no los planes de negocio. Para ello, recibe copias de los planes de negocios con anterioridad suficiente como para evaluarlos y junto con ellos, se les entrega el formulario de solicitud de inscripción al Programa que completaron al inicio y un informe final que elabora la psicóloga que participó del proceso de selección y del acompañamiento en la capacitación. Si bien este informe está a cargo de esta profesional y es su responsabilidad realizarlo, el mismo se construye con los aportes de los facilitadores que compartieron con los jóvenes el entrenamiento.

En dicho informe se sistematiza la evaluación de las competencias antes fijadas y mencionadas en la selección a los que se le agregan: nivel de responsabilidad, estabilidad emocional y madurez, la opinión concreta de los facilitadores tanto en su etapa de aula como en el transcurso de la tutoría y finalmente un resumen que incluye: antecedentes del joven, su proceso en el grupo y la opinión final o síntesis sobre la posibilidad de asumir la próxima etapa que es la aprobación del plan, la adjudicación del mentor y el préstamo.

## **II.1.g Emprecrea en el interior del país**

### **Antecedentes**

El proyecto con el FOMIN, tenía fijada, como una de sus metas, desarrollar un grupo de formación en un departamento del interior del país.

El Departamento de Desarrollo Social de la Intendencia Municipal de San José (a 100 Km. aproximadamente de la ciudad de Montevideo) manifestó su interés en el programa, desde comienzos del 2007, en aquel momento, se coordinó previamente con Emprecrea, la participación de jóvenes de dicho departamento en la formación que se impartió en la ciudad de Montevideo, brindando el gobierno local, apoyo económico para el transporte. Como resultado de esa experiencia, cinco jóvenes de dicho Departamento realizaron la capacitación en distintos cursos.

### **El Programa Emprecrea en San José**

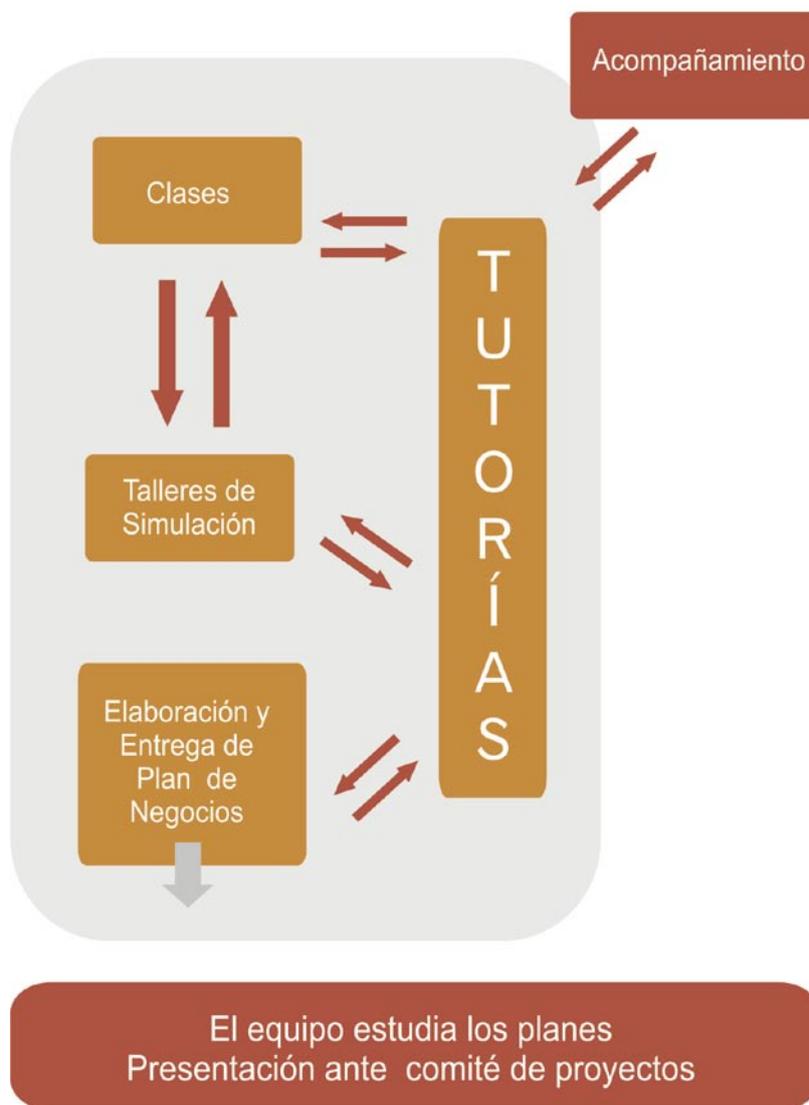
El Departamento de Desarrollo se hizo cargo de la difusión por medio de una conferencia de prensa a la que asistieron la coordinadora del Programa y los técnicos. A partir de allí, se realizó la distribución de solicitudes de inscripción no solo en la capital del departamento sino en todas las localidades donde funcionan Juntas Locales (ciudades y pueblos pequeños). Se contó con un gran número de inscripciones.

El curso de entrenamiento se desarrolló en la Casa de la Cultura – facilitada por la Intendencia de San José - con una frecuencia y carga horaria diferente a los capitalinos debido a que los entrenadores se trasladaban desde Montevideo.

Las clases se realizaron los sábados en una doble jornada de seis horas con un corte para almorzar. La intendencia proveyó almuerzo, café y colación para los cortes y el dinero del transporte para aquellos jóvenes que venían de otras localidades. También había a disposición una funcionaria que oficiaba de

nexo con la Dirección de la Oficina de Desarrollo. Para poder compensar la falta de sala de informática dicha funcionaria colaboró con la transcripción de los planes de negocios de aquellos jóvenes que no tenían suficiente manejo o acceso a un computador.

## CAPACITACIÓN



### II.1.h. Lecciones aprendidas y buenas prácticas en el componente selección y acompañamiento durante la capacitación

#### Reclutamiento

La difusión del Programa y el reclutamiento de los posibles participantes no ha sido un tema de fácil resolución. No existe un lugar determinado a donde convocar o “ir a buscar emprendedores jóvenes”, por lo cual hemos llevado a la práctica diversas estrategias, algunas con mejores resultados que otras.

Si reflexionamos sobre los aciertos, podemos afirmar que los mejores resultados en cuanto a cantidad de jóvenes que manifestaron interés en el Programa, se lograron por medio de la participación en programas de televisión destinados a público joven.

La dificultad es que no siempre se ha podido acceder a los mismos en forma gratuita. En los casos que se han logrado contactos con programas de televisión y se ha podido asistir a los mismos con jóvenes que dieron testimonio de su participación en el Programa, compartiendo su experiencia personal ante las cámaras, fue cuando se obtuvieron los mejores niveles de convocatoria.

Poder acceder a este medio de comunicación masivo, tiene varias ventajas:

- Llegan al grupo etareo con el que trabajamos,
- poder explicar en un medio masivo cuáles son las condiciones y características,
- que sea un joven emprendedor que brinde su testimonio facilita la credibilidad en la propuesta y la hace mucho más real
- se llega a un gran número de personas dedicándole relativamente poco tiempo
- al tener la posibilidad de explicar desde Emprecrea el funcionamiento del Programa, contribuye a que quienes se acercan tengan el perfil que buscamos porque el mensaje es claro y concreto.

En segundo lugar como fuente proveedora de participantes se encuentran los otros programas de apoyo a Emprendedores: Dirección Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (Ministerio de Industria, Energía y Minería), Polo Tecnológico Industrial Cerro, Emprende Uruguay, Endeavor, entre otras.

La radio y los programas e instituciones que trabajan con jóvenes también han contribuido en la difusión pero en menor medida.

En las inscripciones realizadas a partir del tercer grupo de entrenamiento, comenzaron a llegar interesadas/os que se enteraron del Programa por otro/a joven que ya había participado. Esto resultó beneficioso ya que llegaban con información muy exacta de los alcances y objetivos del programa y cumplían con el perfil requerido.

## Selección

- La mayoría de los y las jóvenes que llegaron a la entrevista contaban con los requisitos básicos para entrar al programa. En términos generales la difusión y la convocatoria fue asertiva.
- Resultó adecuado el diseño del Formulario de solicitud de inscripción utilizado desde el comienzo. La inclusión en el mismo de una auto biografía fue una aporte muy valioso, no solamente para el proceso de selección sino también para los miembros del comité de evaluación de proyectos a quienes acercaba información importante, que de otra manera no podían obtener.
- Se confirmó la necesidad de seleccionar 24 o 25 jóvenes por grupo para poder tener una unidad base de 20, dado que las deserciones iniciales rondan el 16% y las que se dan durante la formación rondan el 10%.
- La inclusión del encargado de acompañamiento/asesoramiento comercial en la selección de proyectos mejoró la focalización en cuanto a la viabilidad del desarrollo de los negocios.

- La coordinación y acuerdo de trabajo con el Departamento de Desarrollo Social de la Intendencia Municipal de San José se evalúa como altamente positiva, tanto referido al apoyo que brindó a los jóvenes que participaron de los cursos en Montevideo, como en la ejecución de la formación en dicho departamento. Permitió en un tiempo breve y en acciones concretas por parte del equipo, llegar a la población objetivo. Asimismo las instalaciones y demás apoyos que la Intendencia dispuso (almuerzo, café y pago del transporte para todo el grupo), favorecieron ampliamente el desarrollo del Programa.

## Capacitación

Teniendo en cuenta los aprendizajes que se fueron generando en el desarrollo de los diferentes grupos y con el objetivo claro de evaluar y realizar las transformaciones necesarias para optimizar la propuesta, se reflexionó sobre la práctica y se realizaron cambios a la planificación y diseño inicial.

- A partir del primer y segundo grupo, se constató la necesidad de adelantar el comienzo de las tutorías. En el primer caso se habían comenzado casi al final de la capacitación, luego se adelantó hasta comprobar que el mejor momento es aproximadamente luego del cuarto encuentro-clase.
- A partir del tercer grupo se incluyó el análisis y la corrección por parte de los tutores de los ejercicios y tareas planteadas en el manual y la posterior devolución a cada emprendedor con comentarios y sugerencias. De esta forma se logró generar un círculo formativo sumamente positivo, ya que se retroalimentaba a medida que el curso avanzaba e iba contribuyendo al desarrollo de cada plan de negocio en particular. Al mismo tiempo, se disponía de más elementos para evaluar la responsabilidad, la motivación y el compromiso de los y las jóvenes.
- Se comenzaron antes con las entrevistas individuales de acompañamiento. Se adelantó el inicio de las entrevistas de acompañamiento, comenzándolas desde que empieza la formación y no transcurrida la mitad de los encuentros como se hacía en los primeros grupos.
- En los dos primeros grupos el taller de simulación estaba a cargo de un docente externo (no los facilitadores). En el tercer grupo resultó muy positivo la realización del taller de simulación por uno de los entrenadores de la capacitación, esto permite capitalizar los aprendizajes recogidos en el taller, en el desarrollo de las clases. También aporta al entrenador más elemento de evaluación tanto de los contenidos que se han trabajado y su asimilación por parte del grupo, como de aspectos actitudinales de los y las jóvenes.
- Al comienzo estaba planteado que se realizaran dos talleres de simulación, viendo lo positivo de su inclusión y la buena evaluación tanto de entrenadores como de los y las jóvenes, se decidió incluir un taller más de simulación, totalizando tres talleres con complejidad progresiva.
- Luego del 4to. grupo se comenzó a hacer énfasis y a aumentar el nivel de exigencia en cuanto a que quienes participan puedan comunicarse vía correo electrónico, como forma de que se familiaricen con la herramienta.
- Se comprobó en la práctica, un supuesto considerado al inicio del Programa: los y las jóvenes de perfil socio económico muy bajo (con dificultades para satisfacer necesidades básicas), es muy difícil que puedan sostener el curso. Debido a la situación económica y su necesidad urgente de generar recursos para la supervivencia, determina fuertemente sus malas condiciones para plantificar y ver más allá de la urgencia.
- En cuanto al nivel educativo bajo (solo primaria), nuestra experiencia muestra que si los jóvenes ya tienen el emprendimiento en marcha o están vinculados a alguna actividad educativa o de formación que los mantenga intelectualmente activos, y su nivel de motivación es alto, pueden realizar la formación y terminarla satisfactoriamente.

- Un tema que plantea desafíos al programa es encontrar entrenadores con el perfil que requiere este tipo de formación. No ha resultado fácil encontrar personas que sepan de todos los temas vinculados a la creación, desarrollo y gestión de pequeños negocios; que tengan conocimiento y visión del mercado y también una metodología de trabajo que se ajuste tanto a la población objetivo como a los requerimientos del programa. En Uruguay hay poca experiencia en estos temas y por tanto los formadores se van formando en el mismo trabajo.

### **Otras buenas prácticas**

A continuación nos referimos a los temas que el equipo del proyecto ha evaluado como destacables en cuanto a su aporte hacia la calidad y eficiencia en el desarrollo de la propuesta.

- Trabajo en equipo, contacto directo y permanente de todos quienes participan del programa tanto entre si como con los y las jóvenes.
- Talleres de simulación de negocios
- Tutorías personalizadas
- Clases de cálculo
- Disponibilidad de PCs y conexión a Internet
- Diseño del Manual para los participantes
- Respeto y cumplimiento del cronograma y la planificación
- Flexibilidad para incorporar cambios en función del grupo
- Evaluación y retroalimentación permanente tanto en cada proceso de capacitación como retomando lecciones aprendidas de un grupo hacia otro
- La coordinación y trabajo conjunto con la Intendencia Municipal de San José
- Trabajo transversal y puntual sobre actitudes
- Metodología dinámica y participativa en la formación, fomento del trabajo en equipo y la colaboración mutua.

### **Acompañamiento:**

- Importancia del contacto directo (llamado telefónico, atención personalizada).
- Atención integral del emprendedor/a como ser humano con una historia de vida, un presente con actividades y dificultades y un futuro que se está proyectando, incluyendo aspectos personales, emocionales, sociales, culturales, económicos, ayudarlos pensar, a buscar alternativas, jerarquizar la escucha, desdramatizar situaciones, ayudar o estimular la búsqueda de ayuda cuando es necesario.

## II.2. La Evaluación de los proyectos y el emprendedor

### El rol del Comité de Proyectos

La culminación del Plan de Negocios como herramienta de auto-selección:

Durante la formación, el joven realiza su propio plan de negocios, siendo un aspecto fundamental, que el joven cumpla con los avances requeridos en la guía del plan de negocios, como requisito previo a las reuniones de tutoría. Se pretende que el joven ponga en juego sus habilidades, su voluntad y experimente – algunos aspectos – del esfuerzo que requiere llevar adelante un proyecto.

En definitiva, se considera que si el emprendedor realmente está comprometido con su idea, debe ser capaz de esforzarse para cumplir con este requisito. Aquellos jóvenes que no lo hacen, no son citados para llamar la atención sobre la falta de cumplimiento en los avances de diseño del plan. Se considera que no es pertinente – cuando el motivo simplemente es la falta de compromiso – darles más apoyo.

El programa prevé también el establecimiento de plazo para la presentación de los planes, esto es importante por varias razones:

1. El joven se enfrenta a cierta “presión” que ejerce una fecha tope para la presentación. En esta circunstancia pone en juego sus habilidades personales y se manifiestan características de su personalidad que quizás anteriormente no se conocieron.
2. El equipo del programa, hace un seguimiento del comportamiento del joven durante esta etapa, para conocer si ha logrado los avances requeridos o si por el contrario espera a último momento – desaprovechando las tutorías personales – para presentar su plan.
3. Los jóvenes que por razones no justificadas, no entregan el proyecto en fecha, son eliminados para la presentación en el Comité de Proyectos en la primera instancia de sesión posterior a la presentación de sus proyectos.

Una vez que los jóvenes culminan su plan, éste es revisado por el Coordinador del Programa para evaluar su presentación o no al Comité de Proyectos.

### El Comité de Proyectos

Este Comité – integrado por voluntarios con experiencia en el ámbito empresarial – tiene el cometido de realizar la evaluación final de cada proyecto y del joven para autorizar, denegar o posponer, la autorización de los préstamos a los jóvenes y la asignación del mentor.

### Integración del Comité

Está integrado por cuatro personas con experiencia en diferentes ámbitos o áreas empresariales y con enfoques y capacidades diferentes. Las capacidades que se consideran claves para la integración del Comité son:

- a) Capacidad de análisis de viabilidad de los negocios
- b) Capacidad de empatía con los jóvenes participantes del programa
- c) Capacidad de sostener la objetividad

- d) Capacidad de conocer a las personas
- e) Capacidad de flexibilidad y exigencia a la vez
- f) Confianza en el equipo de trabajo del Programa

Como se verá más adelante, es importante que estas capacidades estén equilibradas entre los integrantes del Comité. Ellas deben existir en este órgano en su conjunto, aunque cada uno de sus integrantes no las posean a todas.

Instrumentos de evaluación del Comité:

1. La ficha de inscripción del joven
2. El informe de evaluación final de la psicóloga, facilitadores y tutores.
3. El Plan de negocios elaborado por el joven

Este material es entregado a los integrantes del Comité días antes de la reunión de evaluación a fin de que puedan estudiar previamente la información y preparar sus preguntas.

### **La entrevista con el joven:**

Las entrevistas son individuales con cada joven y el Comité, a fin de que éste pueda aclarar todas las dudas, presentar sus productos o servicios (esto es importante ya que permite conocer las habilidades técnicas del joven), defender sus ideas y conocer sus puntos de vista.

Los aspectos más importantes en la evaluación final del Comité son<sup>16</sup>:

- a) El plan de negocios: especialmente el estudio de mercado, la planificación comercial y el flujo de fondos.
- b) Evaluar cómo se desenvuelve el joven durante la entrevista en tres aspectos: actitudinal, conocimiento (o experiencia) de la técnica aplicada a la idea de negocio y aspectos de su personalidad.
- c) La opinión del Coordinador del Programa<sup>17</sup>
- d) El contenido del informe final de la psicóloga, facilitadores y tutores.

Estos aspectos, son en su conjunto, los que influyen en la toma de decisión del Comité. Es necesario remarcar que no se toma aisladamente uno de estos aspectos, sino la suma de todos ellos.

---

<sup>16</sup> Los aspectos mencionados a continuación se consideran todos importantes, independientemente de su orden.

<sup>17</sup> El Coordinador en esta instancia, tiene voz pero no voto.

## **La comunicación de la decisión al emprendedor**

Esta comunicación es realizada por el propio Comité, después de deliberar – sin la presencia del joven-. La experiencia en el programa, demuestra la importancia que tiene para el joven, conocer los motivos de la decisión tomada, comentados por el propio Comité y no por terceros. En este sentido, el Comité no sólo informa la decisión, sino también los “por qué” de la misma. Esto permite al joven hacer preguntas, consideraciones y dar su opinión. Esta instancia tiene como objetivo también, dar más elementos que ayuden al joven a conocerse a sí mismo y a manifestarse en forma respetuosa y responsable.

La comunicación entre el joven y el Comité también hace referencia a las fortalezas y debilidades del primero y de su emprendimiento. El Comité en este sentido, hace las sugerencias que considere pertinente para mejorar el inicio del negocio y no menos importante, aconseja al equipo del programa a cerca del perfil que convendría que tenga el mentor del joven, en los casos de aprobación.



## II.3. Proceso de Seguimiento y Monitoreo posterior a la aprobación del crédito

*Socióloga Marisa Acosta*

“Poco importan los temas vinculados,  
ante todo debo aprender a leer los vínculos”

*Antoine de Saint-Exupéry*

### II.3.a. Mecanismo previsto para el Repago del Préstamo

El proceso desde el otorgamiento del préstamo hasta el inicio del repago cuenta con un período de gracia de 6 meses. Este periodo de gracia inicial, está pensado para facilitarle al emprendedor la consolidación de su negocio y el afianzamiento en el medio empresarial, antes de asumir las cuotas mensuales de devolución.

Se espera que este lapso de tiempo le permita lograr cierta estabilidad económica que posibilite el repago, sin que esto implique una descapitalización del emprendimiento.

Una vez que los jóvenes comienzan a pagar sus cuotas, el Programa Emprecrea tiene previsto un dispositivo de reconocimiento a los buenos pagadores, que se ven beneficiados con la exoneración de una cuota cada 5 consecutivas (la 6ta. no la pagan). Esto permite que los jóvenes accedan a un préstamo con un interés anual del 11% en moneda nacional, muy por debajo de las tasas de mercado.

### II.3.b. El proceso de seguimiento y monitoreo de los emprendimientos

Una vez elaborado el Plan de Negocios y otorgado el préstamo por el Comité de Proyectos, el joven recibe diferentes apoyos desde el programa en cuanto a seguimiento y monitoreo

La figura que el programa incorpora en el seguimiento<sup>18</sup> es la del Mentor, al igual que otros programas de corte similar en América Latina y el Mundo, miembros de la Red Youth Business International (YBI).

#### La Mentoría

El mentor es una pieza considerada clave en el proceso de seguimiento y monitoreo durante los tres años en los que el emprendedor mantiene el vínculo con el programa. El mentor, es una persona con experiencia en el desarrollo de negocios, con características humanas de contención, valores, capacidad y disposición a dar, quien actuará como consejero empresarial.

---

<sup>18</sup> Como se verá más adelante, el joven también cuenta con el apoyo de un Asesor Comercial, miembro del staff del programa, quien apoya la puesta en marcha del negocio y orienta en cuanto al plan de acción a seguir en caso de que el negocio ya esté en marcha. Elaborando conjuntamente una “hoja de ruta” de acciones comerciales a desarrollar.

Algunas definiciones:

**Mentor** (en griego clásico Μέντωρ): Hijo de Alcimo personaje de la Odisea. Fue el fiel amigo de Ulises que quedó encomendado de los intereses del héroe en Itaca y de la educación de su hijo Telémaco cuando el héroe partió para la Guerra de Troya. La diosa Atenea adoptó la apariencia de Mentor para acompañar a Telémaco en la búsqueda de su padre.

**Mentor** (de acuerdo a la definición actual de la Real Academia): Preceptor Guía o Consejero

La diferencia fundamental como su denominación lo evidencia, con el concepto tradicional de “Tutor”, es que el mentor acompaña y aconseja, pero sin tener una potestad en la toma de decisiones últimas del negocio.

Asesora y recomienda, puede adelantarse a las dificultades, pero no fija las líneas estratégicas ni define en última instancia qué hacer frente a la situación de negocio. La responsabilidad siempre es del emprendedor.

El objetivo es que el joven cuente con apoyo y consejo que lo acompañen en los desafíos que implica tener un negocio propio. También en las ocasiones que corresponda asumir errores de decisión, dándose el tiempo para analizarlos en profundidad para ser tomados como oportunidades de crecimiento y no como obstáculos o situaciones límites, incluso cuando lo sean.

A lo largo de la vida empresarial los desafíos son diversos y es necesario “entrenarse” para asumir las dificultades que aparecen. Aprender a reconocer los peligros, tratando de evitarlos e identificar aquellos que son oportunidades reales y que puedan hacer la diferencia en términos de crecimiento del negocio.

## Características de la mentoría

La mentoría<sup>19</sup> básicamente refiere a personas con mayor experiencia empresarial que apoyen a los jóvenes en el desarrollo de su potencial como emprendedores, fortaleciendo aquellas habilidades de los mismos y colaborando en la identificación de los puntos débiles. En este sentido, se identifican algunos elementos que pueden ser considerados sustantivos para la buenas prácticas de este seguimiento.

Se sugiere trabajar en torno a tres ejes:

- la inclusión y orientación del negocio en cuanto a su mercado y comunidad.
- las relaciones sociales o el capital social del emprendedor así como sus características personales o humanas.
- las necesidades de formación o capacitación, así como apoyos técnicos que pueda demandar.

En este sentido es necesario que el mentor:

a) Desarrolle una visión de proceso teniendo en cuenta su propia experiencia por haber enfrentado situaciones similares a lo largo de su carrera empresarial.

---

<sup>19</sup> *Estudio sobre la Mentoría. John Cull.*

b) Planifique el proceso de mentoría, definiendo objetivos de corto, mediano y largo plazo tanto en la relación interpersonal con el joven como con la propuesta de negocio y las fortalezas y debilidades identificadas.

c) Desarrollar una relación de confianza sin la cual no es posible realizar un seguimiento sustantivo. Esta se basa en el compromiso real que asumen ambos al acordar ser mentor y mentoreado. La comunicación franca y el aprendizaje horizontal son elementos que alimentan y construyen una relación de confianza.

d) La “Capacidad de Escucha”. Tratar de ser un observador participante, objetivo y alerta, que escucha los relatos del joven emprendedor con mente abierta. Sin pre-conceptos. No va pensando la respuesta más acertada o inteligente para darle una vez que termine de relatar la dificultad, sino que debe acompañar el proceso de búsqueda de la respuesta en una trayectoria conjunta con el emprendedor. Lo que importa es el aprendizaje como proceso conjunto de construcción de conocimiento.

No hay camino ni razones más contundentes para iniciar un proceso que aquellas que descubrimos y elegimos de forma directa. Es así como se asume además una mayor responsabilidad respecto a la puesta en marcha y a la búsqueda de resultados esperados.

El mentor debe buscar la perspectiva, cambiar el ángulo, fijar la atención, etc. Mirar el bosque y no solo el árbol, pero en algunos casos ir hasta las raíces de los problemas encontrados.

Avisorar los problemas de acuerdo a su experiencia, ayudar a armar planes de contingencia, estar alerta respecto al fracaso que puede esconder el éxito.

Ayudar a mejorar o sostener los estándares de calidad del producto o servicio en el tiempo y enfrentar los desafíos del crecimiento.

Los emprendedores suelen estar poco preparados para afrontar la derrota y se tiende a creer que el éxito es sencillo y gratificante. La experiencia también muestra que muchos negocios fracasan por no poder asumir el crecimiento. La figura del mentor es clave para apoyar en estos procesos que implican dar el salto cualitativo y cuantitativo que se está presentando, de manera conciente y planificada.

## **Un acercamiento a las cualidades requeridas en un mentor<sup>20</sup>**

- Ser un Modelo de Rol para el emprendedor. Esto implica ser una persona íntegra profesional y personalmente.
- Actitudes personales y emocionales. Valores y estabilidad son condiciones muy importantes para un mentor.
- Capacidades o conocimientos específicos.
- Honestidad y respeto. Estos elementos aparecen siempre como elemento central en la bibliografía sobre mentoría y en la práctica estos valores se manifiestan como importantes para los jóvenes en su relación con otros.
- Tener claro los roles.
- Capacidad de comunicación efectiva (escucha y comunicación).
- Paciencia.

---

<sup>20</sup> *Manual del Mentor – Fundación Impulsar Argentina.*

- Motivación.
- Sentido del humor.

## ¿Qué hace el mentor?

### — Ayuda a tomar riesgos

Es importante contar con una persona con mayor experiencia que acompañe al emprendedor a asumir mayores desafíos. Habiendo analizado los escenarios que enfrenta tanto de éxito como de fracaso frente a esa decisión.

### — Maneja tensión e inseguridad

Acompaña en los momentos de incertidumbre, aconseja, tranquiliza. Los emprendedores se encuentran muy solos frente a los desafíos y los apoyos familiares aunque son importantísimos, no siempre son suficientes en momentos de inseguridad empresarial.

### — Acompaña el desarrollo de la confianza en si mismo por parte del joven

Se busca que el apoyo de una persona con mayor experiencia empresarial y con las condiciones humanas mencionadas, permitan al joven ir desarrollando la confianza en si mismo a través de la resolución de problemas y el desarrollo de herramientas para enfrentar las dificultades. Consideramos clave el proceso de seguimiento hacia la autonomía y el desarrollo del mayor potencial en los emprendedores.

### — Acompaña la toma decisiones luego de analizar las alternativas

La falta de método de trabajo o la carencia de herramientas o de tiempo para analizar a conciencia las decisiones que se deben tomar son elementos a trabajar por el mentor. El aprovechar el tiempo de reunión de manera productiva y transferir conocimientos respecto a los métodos o formas de analizar los problemas y buscar soluciones, son desafíos que debe asumir el mentor.

### — Fomenta la Planificación: fijación de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

La dinámica empresarial marca muchas veces los tiempos del emprendedor y lo lleva a descuidar las buenas prácticas aprendidas. El mentor debe ayudar a poner en práctica estas herramientas e incorporarlas a los procesos de gestión empresarial.

### — Participa de la evaluación de las estrategias desarrolladas y sus resultados

El mentor debe tener y mantener claramente su rol de asesor y guía que si bien participa y muchas veces deberá promover, la realización de evaluaciones de las estrategias desarrolladas, no debe asumir el rol de fiscalizador ni de juez en el cumplimiento de las metas.

### — Es un facilitador de procesos

Esta característica tiene que ver con la anterior, el mentor es un facilitador de procesos personales del emprendedor, quien debe ir definiendo su propio camino. Muchas veces deberá acelerar procesos y otras disminuir el ritmo de algunas acciones emprendidas que puedan resultar riesgosas para el negocio o el joven.

### — Ayuda a confrontar con la realidad.

El emprendedor tiende muchas veces a evadir las evidencias de la realidad una y otra vez. Por esto el papel del mentor es clave para afrontar estas dificultades y buscar alternativas de mejora.

## Objetivos del Seguimiento<sup>21</sup>

Se trata de proveer un acompañamiento sustantivo en términos técnicos y humanos.

Ayudar a desarrollar destrezas. Partimos de la base de que los jóvenes que han llegado hasta esta etapa en su proceso, poseen algunas características importantes que es necesario entrenar o propiciar instancias en que aparezcan y se fortalezcan.

Identificar problemas que puedan interferir en el logro de las metas.

Fomentar el uso de talentos y capacidades

Orientar y contener

Fomentar el disfrute de los logros. Aunque sean pequeños es importante darse el tiempo para gratificarse de aquellas cosas que se hicieron bien y dieron su fruto.

¿Porqué los emprendedores necesitan seguimiento?

Existen algunos problemas identificados<sup>22</sup> como frecuentes en los emprendedores en las diferentes etapas del negocio, por lo cual el seguimiento parece ser un instrumento clave para la superación de los mismos y la consolidación de las experiencias emprendedoras, en negocios rentables y de trayectoria.

La presencia del Mentor en este proceso resulta muchas veces decisoria para el éxito o fracaso del proyecto empresarial.

## Problemas identificados

### 1. Confusión

El emprendedor sueña con iniciar una empresa sin analizar las características que lo harían vivir como empresario. Ante las dificultades, el emprendedor desiste de su idea de negocio y lucha por ingresar en el mercado laboral. El empresario insiste hasta concretar su negocio.

Las diferencias entre el empresario y aquellas personas con características emprendedoras pero que aún no alcanzaron niveles de desarrollo que le permitan consolidar un negocio, refieren a la persistencia frente a las dificultades. Es frecuente, sobretodo en la etapa inicial del negocio, que el empresario se enfrente con “la realidad del mercado” que implica muchas veces sortear una serie de dificultades en el día a día.

Del sueño del negocio propio, muchas veces sobre valorado en algunas de sus características por los jóvenes, como ser “trabajar a su ritmo”, “no tener un jefe”, “hacer lo que le gusta”, a las exigencias de clientes, dificultades de ajustar tiempos de producción a necesidades de ventas por ejemplo, hay un salto que es difícil de superar.

Incluso enfrentar el éxito del negocio versus mi capacidad real de hacer frente a esa demanda en este momento y de la manera en que vengo trabajando son desafíos frecuentes.

---

<sup>21</sup> Basado en Cohen Norman. *Los Principios de la Mentoría para Adultos*. San Francisco EEUU 1995

<sup>22</sup> Los 10 Errores más frecuentes que cometen los emprendedores” fueron extraídos de materiales del Centro Regional para la Competitividad Empresarial (Red Centro-Crece),

En el caso de jóvenes de bajo nivel socioeconómico, como son los que apoya el programa, se suma muchas veces la necesidad de contar con un ingreso estable, que en las etapas iniciales no siempre el negocio puede asegurar. Muchos de los jóvenes tienen un trabajo remunerado además del emprendimiento. En estos casos el desafío que debe trabajar el mentor, es que no abandonen su proyecto por la necesidad inmediata sino buscar las alternativas para poder sobrellevar este período.

Muchos mentores mencionan esta etapa como crítica, dado que corresponde a la pérdida de la ilusión de lo soñado con el enfrentar el trabajo que significa hacerlo realidad cotidianamente y volver rentable el negocio de forma que les permita vivir de él.

## **2. Intuición**

Cuando se tiene una idea de negocio, lo primero que se debe preguntar es: ¿qué necesidad y a quién va a satisfacer mi producto o servicio? Generalmente esta pregunta la realizan hasta que lo lanzan al mercado.

Si bien en el caso de Emprecrea los jóvenes deben realizar un estudio de mercado que se incluye en el Plan de Negocios, algunos de los supuestos que manejan son de carácter intuitivo. La puesta en marcha los enfrenta a la necesidad de escuchar al cliente y tener en cuenta sus especificaciones para adaptar el producto o servicio a sus necesidades. En esto va la posibilidad de que se realice efectivamente la venta o contratación.

Sin embargo, no es fácil mantener la mente abierta y la capacidad de relevar estos requerimientos y analizarlos.

La experiencia del mentor ayuda a los jóvenes a realizar este análisis y a tener otra opinión para ajustar su idea a las necesidades reales del mercado.

## **3. Plan de negocios**

Es necesario establecer las guías de acción para disminuir las debilidades, mantener sus fortalezas, aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos, además de determinar la viabilidad de su negocio.

En las primeras etapas de puesta en marcha de la empresa es necesario utilizar el Plan de Negocios como mapa que guía en el territorio que se está recorriendo.

La experiencia acumulada a los largo de estos 3 años de ejecución del programa muestra que a su vez, es necesario ajustar el Plan inicial incorporando las variables que aparecen en la puesta en práctica.

## **4. Mejora continua**

Una vez que se abre la empresa, los emprendedores dejan a un lado el plan de negocios que elaboraron y las mejores prácticas empresariales para operar nuevamente de manera intuitiva.

Tanto el punto anterior como éste guardan una estrecha relación y refieren a no olvidar la propuesta inicial o lo aprendido a lo largo de la capacitación para dejarse llevar por “el hacer”. Los emprendedores en general, presentan dificultades para establecer los tiempos de reflexión y análisis de la práctica empresarial, de manera de realizar ajustes o definir claramente los objetivos o metas que se persiguen con la acción. Así como analizar cuidadosamente el costo-beneficio de los productos o servicios que presta.

En el proceso de seguimiento de Emprecrea, este es un elemento que parecería ser sustantivo a la hora de referirse a buenas prácticas. La necesidad de reorientar permanentemente al emprendedor en relación a las definiciones del Plan de Negocio o el realizar periódicamente ajustes al mismo si fuera necesario, pero siempre utilizándolo como instrumento guía.

Resulta sustantivo el llevar informes contables y realizar revisiones de los costos, tiempos establecidos, precios de venta del producto, etc.

## **5. Obligaciones**

Desconoce los trámites necesarios para abrir un nuevo negocio, lo que trae como resultado erogaciones adicionales por multas, actualizaciones y recargos, e incluso suspensión de actividades.

Los cambios en la legislación y los altos costos tributarios de la formalización deben ser objeto de análisis minucioso y de asesoramiento. Una vez que el joven emprende el proceso de formalización debe conocer sus obligaciones y los derechos que genera la figura legal, así como estar en condiciones de hacer frente a esta obligación económica de manera sostenida.

## **6. Flujo de efectivo**

El emprendedor realiza una planeación de la operación de su empresa con base en las utilidades que se generan, sin considerar su ciclo financiero, el cual le permitirá conocer sus necesidades de efectivo para un periodo determinado.

En este sentido, es importante adelantarse a las dificultades y no esperar que esto ocurra, dado que muchas veces puede ser definitivo en el tamaño de negocios de estos jóvenes y en la fragilidad financiera.

La estacionalidad de productos y servicios debe ser analizada con anterioridad y establecer planes de contingencia para enfrentar estos desafíos. Más aún teniendo en cuenta que hay compromisos económicos que el negocio debe afrontar durante estos períodos (costos fijos, créditos, RRHH, etc).

## **7. Recuperación**

Las inversiones se recuperan con las utilidades y el capital de trabajo con las ventas. Frecuentemente no se distinguen y cuando hay financiamiento se aprietan los plazos. Los imprevistos desfasan las inversiones y generan costos que descontrolan el negocio.

Una de las dificultades más importantes identificadas en la práctica de seguimiento es la necesidad de trabajar los costos, hacer análisis de rentabilidad de productos. Prever imprevistos del negocio como puede ser la rotura de maquinarias.

Algunos de estos temas ponen en peligro el emprendimiento si no han sido analizados con tiempo y previsto el dinero para afrontar estas dificultades.

## **8. Cliente**

El emprendedor busca afanosamente obtener pedidos iniciales. Sin embargo, minimiza la importancia que tiene el segundo pedido, ya que en la búsqueda de nuevos clientes, no da seguimiento a los clientes que ya tiene.

El papel del mentor en estos momentos es clave, para equilibrar este proceso entre la afanosa búsqueda

inicial y el “quietismo” que la sigue generalmente. El aprender a tener una búsqueda activa y permanente de pedidos en el caso de clientes ya existentes y de nuevos clientes o de ampliación de la cartera, así como mantener la calidad, cuidar los tiempos de entrega, etc.

## 9. Organización

El emprendedor es el “hombre orquesta”, ya que le cuesta mucho trabajo delegar actividades en su afán de disminuir gastos para maximizar las utilidades.

Existen dos elementos que frecuentemente los mentores mencionan en este sentido, uno es el miedo a “enseñar” a otros y por parte del joven: que puedan “robarme los secretos”. Es importante identificar con el emprendedor cuales son en el proceso, las tareas que puede delegar sin correr ese riesgo o al menos minimizándolo.

El segundo elemento es asumir que otros pueden hacer lo que yo hago, el emprendedor cree que nadie puede hacerlo mejor que ellos y muchas veces es cierto en algún sentido. De todas maneras es muy importante aprender a delegar e identificar: qué, cuándo, a quién y con qué costo lo voy hacer.

El crecimiento necesariamente está atado a este proceso y necesita de un sistema de organización y conocer en profundidad los procedimientos.

## 10. Prohibido

Mezclar gastos personales con los del negocio genera descontrol y dificultad para evaluar la rentabilidad del negocio. Podrían sobregirar la capacidad del negocio.

Frente a los recursos escasos como la mayoría de los emprendedores de Emprecrea maneja, éste es un elemento de trabajo del mentor de forma permanente.

Es necesario insistir en que el emprendedor mantenga de manera separadas las cuentas, planificando los retiros personales de acuerdo a las posibilidades del negocio.

## Reclutamiento y Selección de Mentores

El reclutamiento de mentores surge inicialmente del apoyo de los empresarios miembros de la Junta de Emprecrea, del Comité de Proyectos y de la propia Dirección de Kolping y de Emprecrea. Esta primera convocatoria a empresarios y/o profesionales que por su experiencia laboral y personal estuvieran dispuestos a apoyar de manera voluntaria el proceso de seguimiento de un emprendimiento, permitió conformar una base de datos de potenciales mentores.

Actualmente, son los propios mentores, las empresas vinculadas o los consultores los que convocan a potenciales empresarios y profesionales interesados en apoyar.

Una vez identificado el interés, se realiza una entrevista personal en donde se le presenta el Programa Emprecrea, profundizando en las características de la mentoría (Contenidos, Tiempos demandados, Instrumentos). En este primer encuentro se busca indagar en las motivaciones del potencial mentor o mentora en aspectos relacionados a: tiempo disponible, forma de ser, intereses profesionales o personales, etc. La identificación de estos elementos es clave para el trabajo posterior de derivación del joven. En este primer encuentro se le entrega la Guía del Mentor (Instrumento que reúne algunas recomendaciones para el desempeño de una buena mentoría).

El Programa realiza un Taller de Capacitación de Mentores al que se invita aquellas personas que han demostrado interés en participar y que tiene una duración de 2.30 horas. En el mismo se trabaja en torno a los siguientes ejes:

- Presentación de Emprecrea
- Objetivos de la mentoría
- Metodología de trabajo (Qué, Cómo y Cuándo)
- Los problemas más frecuentes y abordajes posibles
- Buenas prácticas de acuerdo a experiencia

## **El matching Mentor-Joven**

Luego de la primera entrevista con el potencial mentor se define a cuál emprendedor apoyará. En este proceso se consulta al equipo del programa, se toman en cuenta las opiniones del Comité de Proyectos y de la Psicóloga a cargo del Proceso de selección y capacitación. El instrumento base para identificar al potencial mentoreado es el informe final del proceso de capacitación, sobretodo en lo relacionado con las fortalezas y debilidades detectadas y las recomendaciones finales para el seguimiento.

Este proceso de “selección” o matching es muy importante para el logro de un buen entendimiento entre ambos en el trabajo futuro.

Una vez identificado el/la emprendedor/a se le informa al joven acordando un encuentro de presentación.

Esta primera instancia de introducción y presentación tiene por objetivo, encuadrar la relación de mentoría. Para la misma se cuenta con un instrumento denominado, “Acuerdo entre mentor y beneficiario” que establece por escrito los compromisos y responsabilidades de uno y otro y debe ser firmado por ambos en este encuentro. Este acuerdo establece los alcances del compromiso asumido.

A su vez, en este primer encuentro se explica cómo debe completarse el Informe mensual. Se analizan conjuntamente los contenidos y exigencias del documento, así como la importancia del relevamiento de esta información para el programa.

Luego de esta primera reunión, ambos - joven y mentor - fijan mensualmente sus encuentros de manera directa. El seguimiento desde el programa intenta fomentarlos, acompañar al mentor en el inicio del relacionamiento, así como impulsar y comprometer al joven en el aprovechamiento de este instrumento.

La experiencia del Programa y lo relevado en otras experiencias de la región y de la Red de YBI, muestran que es esta una etapa clave en el éxito de la mentoría, lo que se da en llamar la etapa de generación de confianza. Si no se logra establecer un vínculo fuerte de confianza es difícil que la mentoría se pueda desarrollar plenamente.

### **II.3.c. El Informe de estado de avance del emprendimiento como instrumento de seguimiento**

El instrumento establecido por el programa para relevar el estado de situación de los emprendimientos, es el informe mensual del estado de avance del negocio del emprendedor. Esta herramienta consiste en un relevamiento de datos de ingresos y egresos del emprendimiento, analizando en detalle - con el mentor - elementos de mejora en relación a aspectos comerciales: ventas, clientes, tiempos de entrega de productos o servicio. A su vez, permite identificar dificultades relacionadas con nivel de endeudamiento, caracterizar impedimentos y establecer acuerdos de mejora para el próximo mes.

Estos acuerdos de trabajo son los que pautan el desarrollo de los próximos contactos entre ambos y orientan los procesos de trabajo.

El objetivo del informe es establecer una hoja de ruta que ordene el itinerario del emprendedor a lo largo de ese mes (corto plazo) para el logro de objetivos concretos y medibles.

Este instrumento actúa como ordenador y a la vez permite reconocer los pequeños logros del emprendimiento.

### **II.3.d. Formación de Mentores y Taller de Formadores**

Los Talleres de formación realizados por Emprecrea estuvieron a cargo de Jorge Rodríguez Lascano de Fundación Impulsar de Argentina, quien apoyó al programa en la capacitación a mentores.

A su vez, se implementó una formación dirigida a los técnicos de la Unidad del Programa, de manera de generar el espacio de transferencia metodológica que permita el desempeño de los mismos como formadores a nivel local.

Se realizó una actividad de intercambio entre mentores compartiendo experiencias e intercambiando formas de abordar algunas de las dificultades más frecuentes. Este tipo de intercambios resulta muy valioso para el trabajo de mentoría dado que establece un espacio entre pares y permite el aprendizaje y el apoyo a otros frente al trabajo de mentoría.

De todas maneras se entiende necesario establecer una mayor capacitación para mentores, con elementos sustantivo para generar intercambio y construir entre todos/as esta figura de apoyo.

### **II.3.e. Datos actuales del Programa**

En el total de 40 jóvenes con préstamo otorgado, incluyendo los jóvenes del departamento de San José, el 90% cuentan actualmente con mentor asignado<sup>23</sup>.

En el caso de San José el proceso de monitoreo y seguimiento se encuentra recién en su etapa inicial de generación de vínculo entre joven y mentor.

En este Departamento se contó con el apoyo de la Oficina de Desarrollo de la Intendencia Municipal para contactar a los empresarios y profesionales dispuestos a realizar la mentoría de jóvenes emprendedores.

En cuanto a la relación joven-mentor, de la cual el programa realiza un monitoreo, ha sido positiva. En dos casos solamente se procedió a realizar cambios de mentor por dificultades para efectivizar el relacionamiento. En ambas situaciones se intentó optimizar el aporte que el mentor pudiera hacer respecto al programa.

La importancia de trabajar previamente las características de uno y otro es fundamental para el logro de un buen relacionamiento entre ambos. Las características más importantes a tener en cuenta en este proceso se relacionan con la forma de ser y las características personales, más que con la afinidad de temas comerciales o empresariales. Muchas veces las necesidades de los jóvenes que aparecen en los emprendimientos o se reflejan en los resultados del trabajo, refieren a dificultades personales, estados de ánimo, reacciones asociadas al carácter, problemas para identificar prioridades, formas de organizarse, posturas frente a los problemas, etc, que refieren a formas de ser más que habilidades empresariales en sentido estricto.

---

<sup>23</sup> Tres jóvenes recibieron sus préstamos a fines de diciembre de 2008, mismo mes de elaboración de este documento.

De los mentores el 70% son varones y el 30 % son mujeres aunque no se verifica ninguna relación que indique una influencia del sexo en la relación con los jóvenes.

Para la derivación se tiene especialmente en cuenta las características personales de cada uno y las necesidades específicas de apoyo, de acuerdo del análisis de fortalezas y debilidades del emprendimiento.

La variable sexo se ha tenido especialmente en cuenta en jóvenes que presentan situaciones personales que dificultan su emprendimiento, por encontrar dificultades para compatibilizar vida familiar y laboral. Generalmente relacionadas con el cuidado de los hijos o la organización del espacio familiar. Esto se presenta más frecuentemente en emprendimientos desarrollados por mujeres, por lo cual se le procedió a asignar mentoras del sexo femenino con importantes trayectorias profesionales de forma de que actuaran como “modelo de rol”. Dado que son mujeres, con una vida profesional exitosa que han pasado por la experiencia de compatibilización de los roles.

En cuanto a la edad, el 52 % de los mentores se ubica en la franja de 40 a 50 años, el 31% de 30 a 40 años y el 17% de 50 y más años.

El 91% tiene formación universitaria y el 100% cuenta con experiencia empresarial, directa o de relacionamiento profesional. En el caso de la formación o experiencia actualmente es muy heterogénea, aunque hay una leve tendencia hacia mentores con formación y experiencia en el tema contable o administrativo.

Sin desmerecer el análisis de estas variables se entiende que los vínculos responden a situaciones particulares de empatía, compromiso y disponibilidad tanto de mentores como de los jóvenes, que no necesariamente se relacionan con estas variables.

Se identifican algunas dificultades en relación a la frecuencia de los encuentros, en muchos casos espaciados por la falta de disponibilidad de los propios jóvenes.

Las largas jornadas laborales que implica la puesta en marcha del negocio o la falta de organización y planificación para poder contar con el tiempo de reunión con el mentor, generan un espaciamiento en la frecuencia estimada de visita. En este sentido se está trabajando desde el Programa y es un tema continuo de la agenda en las reuniones o talleres con mentores y jóvenes.

Sin embargo, aquellos jóvenes que mantienen una relación fluida con su mentor manifiestan y refuerzan la importancia de este acompañamiento a la hora de afrontar encrucijadas empresariales, tomar decisiones o compartir resultados, sean estos positivos o no.

### **II.3.f. Lecciones aprendidas y Buenas Prácticas.**

- Es necesario mejorar la capacitación a mentores generando a su vez instancias periódicas de intercambio y seguimiento. El encontrarse con otros mentores, con una agenda clara y una charla o actividad convocante, parece ser un elemento a tener en cuenta para apoyar el trabajo de seguimiento.
- El matching entre mentor y joven es un momento sustantivo del futuro de la relación entre ambos. Es por tanto fundamental dedicarle tiempo y análisis a este proceso de manera de evitar dificultades futuras.
- Acompañar de manera cercana la primera etapa de encuentro entre los jóvenes y los mentores. Brindar apoyo e intercambiar con ambos sobre sus dudas y dificultades de forma de actuar como facilitador del encuentro entre ambos es clave para el futuro de la relación.

- Es fundamental resaltar la importancia de la entrega del informe mensual para contar con información actualizada sobre el estado de situación de los emprendimientos. Se podría crear un espacio interactivo en la web, como instrumento que facilite el seguimiento.
- Fomentar el intercambio con otros mentores de diferentes programas de Uruguay y quizás de otros países de la Red YBI de manera de reflexionar sobre esta práctica y su potencial.

## II.4. La Comercialización en micro emprendimientos

*Analista en Marketing Martín Salinas*

El Seguimiento y Asesoramiento Comercial tiene como objetivo asegurar el desarrollo comercial del emprendimiento, a fin de apoyar el logro de la sustentabilidad y el crecimiento del mismo.

Esta consultoría se focalizó en el desarrollo de actividades específicas como son:

1. Ayudar a detectar oportunidades de negocio;
2. Insistir en la sistematización de las operaciones del emprendimiento;
3. Acompañar en el diseño y rediseño de estrategias comerciales en función de los recursos existentes;
4. Participar activamente en la ejecución de dichas estrategias;
5. Monitorear estructuras de costos;
6. Capacitar en técnicas de venta y negociación;
7. Crear vínculos con los demás emprendedores, a fin de potenciar sus posibilidades por medio de la creación de una red;
8. Contemplar la posibilidad de eventuales alianzas estratégicas;
9. Vincularlos con terceros;
10. Aporte de experiencia personal;
11. Marcar aciertos y errores;
12. Contención;
13. Seguimiento;
14. Estrategias de comunicación.

### **1. Ayudar a detectar oportunidades de negocio**

Las oportunidades de negocio, al inicio no son demasiado visibles para los nuevos emprendedores; están superados por ansiedades y miedos y demasiado preocupados por lograr sus objetivos. No es común que estén acostumbrados a pensar de manera comercial, ya que en la mayor parte de los casos, los jóvenes son buenos desarrollando sus habilidades en la elaboración de productos o brindando los servicios. Por lo tanto la detección de oportunidades de negocio definitivamente no es una fortaleza en el inicio, al menos de la mayoría de los emprendedores. Dado esto, es absolutamente necesario estar atento a las posibles oportunidades de nuevos negocios y a la vez, llevarlos a que ellos logren esa capacidad de “ver” las oportunidades por sí mismos.

Para esto, hay que intentar conocer de la mejor manera posible el negocio del emprendedor y el mercado en el que está inmerso. Al detectar una posible oportunidad, se le plantea que analice la situación y se le pone frente a ella con la intención de que advierta los posibles beneficios a obtener, pero en todos los casos, debe ser él quien detecte las virtudes y defectos de una nueva operación, más allá que el asesor tenga conocimiento sobre ellas, ya que el objetivo es que por sus propios medios comience a estar atento a las señales positivas y negativas que su mercado provee.

## **2. Insistir en la sistematización de las operaciones del emprendimiento**

La sistematización no suele ser una de sus prioridades, por lo tanto se debe trabajar con insistencia en este aspecto. Les cuesta entender los beneficios de implementarla y en los casos que sí lo entienden, les resulta difícil llevarla a la práctica. En otros casos la falta tiempo del emprendedor – tiene que hacerlo todo – hace que no disponga de los momentos de reflexión que implica o cuestionan las bondades de implementarla. Esto significa claramente que hay que crear el hábito en ellos insistiendo, pero a la vez demostrar en forma práctica lo necesario de crearse este hábito de gestión.

## **3. Acompañar en el diseño y rediseño de estrategias y acciones comerciales en función de los recursos existentes**

En la mayor parte de los casos, los jóvenes tienen estrategias definidas en su Plan de Negocios, cuentan con un gran ímpetu y ganas de trabajar. Sin embargo, les resulta difícil la implementación una vez que el proyecto se pone en marcha. Esto conlleva a una actividad de creación de sus bienes de cambio o servicios sin el desarrollo de acciones claras y definidas al momento de comercializarlos, desaprovechando la potencialidad del emprendimiento sin no se corrige. Durante la capacitación, aprenden la importancia y las herramientas para comercializar por medio de ejercicios y ejemplos, pero es importante el acompañamiento a la hora de aplicar esos conocimientos en su emprendimiento, donde el error afecta directamente sus intereses. Además, la identificación de los recursos existentes para el desarrollo de dichas estrategias, no siempre están disponibles, por lo que a veces no se cuenta con el mejor escenario para obtener resultados medianamente seguros. Al no contar con experiencia en los aspectos comerciales y con recursos escasos, es absolutamente necesario acompañarlos en este proceso.

Los niveles de efectividad de distintas estrategias, aplicadas en base a los recursos disponibles al momento de comenzar su negocio, el emprendedor los va adquiriendo a medida que se enfrenta a la situación, donde las ideas, sugerencias y posibles acciones deben partir, en primera instancia, de la Asesoría Comercial. A medida que avanza, enfrentando situaciones, puede decirse que comienza a obtener los resultados deseados y los aprendizajes para la toma de decisiones futuras.

Un detalle importante en este ítem, es trabajar con ellos sobre la medición constante de las estrategias; enseñar continuamente a analizar resultados y rediseñar para corregir de manera de ser efectivos en función de las posibilidades existentes.

Nos referimos a crear hábitos de planificación, de generar análisis de situación y de corregir acciones a medida que se van desarrollando.

## **4. Participar activamente en la ejecución de dichas estrategias**

En el inicio, es absolutamente necesario que el Asesor participe activamente en la ejecución de las estrategias comerciales diseñadas en conjunto con el emprendedor. Esto es conveniente para garantizar

cierto éxito en las acciones, ya que si son medianamente satisfactorias, se logra una inyección de optimismo en el joven por palpar los primeros resultados positivos.

## **5. Monitorear estructuras de costos**

Sus costos están continuamente amenazados; acciones como compra de materia prima a mayor escala, por haber estimado una demanda mayor para un período suele ser común. Siendo esa demanda definida más en base a optimismo que en base técnica. Son muchos los ejemplos que al respecto podríamos ver, pero lo cierto es que monitorear continuamente la estructura de costos de los emprendimientos deber ser un axioma a trabajar en conjunto entre el asesor comercial y el Mentor asignado.

## **6. Capacitar en técnicas de venta y negociación**

Una de las razones más recurrentes en los resultados menos aceptables de los emprendimientos, es la falta de capacitación en ventas y negociación. Esto se puede aprender, más allá de las habilidades naturales que se puedan tener. Existen “tips” que ayudan claramente a la hora de lograr una venta o de negociar con un cliente. Por esto, es conveniente trabajar con ellos en forma colectiva sobre estos temas y también en forma individual en cada emprendimiento.

En este sentido el programa brindó dos talleres para los jóvenes con los emprendimientos en marcha sobre esta temática.

Es sorprendente ver los avances que se logran cuando los jóvenes pierden el miedo a la venta, pero no es sólo por esto por lo que es de primer orden entrenarlos en estas áreas. También porque nada importante pasa en una empresa hasta que se logra una venta. Todo el resto de la estructura es intrascendente si no existe la comercialización efectiva y eficaz de sus productos y servicios. Su objetivo final se logra solo a través de la venta y deben estar debidamente aleccionados en esto para tener éxito.

## **7. Crear vínculos con los demás emprendedores, a fin de potenciar sus posibilidades por medio de la creación de una red**

Al principio es complejo para los jóvenes (tanto más para los que no han iniciado actividades al momento de acceder al préstamo), hacerse de una cartera de clientes e inclusive la identificación de proveedores. Dada la diversidad de rubros que se encuentran en el programa, es posible encontrar quienes cumplan tanto el rol de clientes como el de proveedores siendo para ellos más fácil comprar, vender y negociar entre sí, ya que han compartido la instancia de capacitación y han generado vínculos.

Además de esto, las posibilidades son infinitas, dado que cualquiera de los jóvenes puede inclusive conocer fuera del contexto del programa, potenciales clientes o proveedores que pueden ser posibles negocios para cualquiera de los integrantes del programa.

## **8. Contemplar la posibilidad de eventuales alianzas estratégicas**

No solo pueden lograr dentro de la red roles de vendedores o compradores, también existe la posibilidad (que de hecho se han materializado en el desarrollo del Programa), de lograr alianzas estratégicas constantes o eventuales que les permita concretar una venta o participar en eventos específicos compartiendo costos; también la compra de materia prima a mayor escala dada por una alianza de emprendimientos en rubros iguales o similares, puede significar un ahorro considerable en sus economías.

## **9. Vincularlos con terceros**

Generar contactos es otra forma de aportar al crecimiento de los emprendimientos. La idea es estar atento desde la Asesoría Comercial y el Programa, a los distintos individuos y mercados que puedan necesitar cualquier producto o servicio relacionado con los jóvenes del Programa.

En este sentido el Programa ha realizado acciones concretas para ampliar el círculo de potenciales clientes mediante la presentación de los emprendedores y sus negocios, a empresarios de mayor porte con posibilidades de contratar sus servicios o comprar sus productos.

## **10. Aporte de experiencia personal**

Volcar en forma continua la experiencia personal adquirida en la comercialización, es otra forma de aporte a los emprendimientos, no sólo en lo técnico, sino experiencias concretas que puedan servir desde lo operacional hasta lo ético, de forma de introducirlos de a poco en el mundo empresarial.

## **11. Contención**

La contención viene adosada a la función de forma implícita; es necesario advertir los cambios positivos y negativos que se dan desde lo humano con el joven, ya que estos los proyectan en la actividad comercial y en su emprendimiento en general teniendo repercusiones negativas o positivas. Para esto es necesario crear un vínculo de confianza para poder detectarlos y que ellos lo manifiesten.

Esto permite saber cuándo hay que estar más cerca y cuándo no tanto; cuándo es necesario marcar situaciones que puedan ser relevantes para el desarrollo, tanto del emprendimiento como del propio joven. En definitiva, también hay que estar atento a sus estados de ánimo y observar con detenimiento los cambios esperables que se desprenden del desarrollo de sus actividades.

## **12. Marcar aciertos y errores**

Marcar con precisión los aciertos y errores para que formen parte del aprendizaje. Ellos están aprendiendo continuamente y es de orden que sus aciertos y errores sirvan para moldearlos, para acumular experiencias que les permita tener en cuenta cada vez más elementos para valorar las situaciones con la mayor objetividad posible.

## **13. Seguimiento**

Para lograr todo lo antes dicho, es necesario que también la Asesoría Comercial planifique y diseñe estrategias; el seguimiento por lo pronto está atado a una sistematización de visitas en el lugar donde se desarrolla el emprendimiento, de modo de estar en contacto con el ambiente cotidiano del joven. Esto implica trasladarse hasta el lugar, disponer del tiempo necesario para cumplir con el cometido y que el joven sienta que se le está poniendo atención con reales intenciones de ayudarlo y no de invadirlo.

También es absolutamente necesario llevar un registro donde quede asentado lo conversado en la reunión, donde se deben incluir aspectos como: acciones acordadas, forma de implementación de dichas acciones, resultados esperados, tiempo de ejecución y fecha de la próxima reunión; seguimiento de las metas acordadas entre el joven y el mentor y estado de situación de las mismas.

Estos ítems contribuyen al seguimiento del emprendimiento, así como también lo hace la información solicitada en las planillas que monitorean sus acciones comerciales. Estas planillas recogen datos de: cantidad de clientes potenciales detectados, visitas hechas a estos clientes potenciales, resultado de la visita (se vendió, no se vendió, negociación abierta, cerrada favorablemente o negativamente), facturación global y por producto a fin de analizar la rentabilidad de cada uno de los productos.

#### **14. Estrategias de comunicación**

Dentro de las limitaciones que se presentan a la hora de comercializar los productos y servicios generados por los emprendimientos, hemos descubierto una que tiene un claro protagonismo a medida que se desarrollan las operaciones; esta es la falta de recursos para la difusión. Es muy difícil implementar una estrategia de comunicación efectiva con escasos recursos.

Es importante que desde la asesoría comercial, se busquen alternativas viables y creativas – para estos pequeños emprendimientos – a fin de dar a conocer sus productos y servicios.



### III. Una mirada desde la Evaluación Externa<sup>24</sup>

Cra. Susana Ramela

#### III. 1. El proceso en cifras

Resulta pertinente y de interés analizar el proceso en cifras, lo que aporta información útil y permite llegar a conclusiones a ser tenidas en cuenta a futuro.

La información numérica que se presenta es a octubre de 2008 y corresponde a los primeros 6 grupos de jóvenes que pasaron por este proceso.

Durante el mes de diciembre -estando ya finalizado el trabajo de campo- concluyó su capacitación un nuevo grupo, siendo aprobados 6 Planes de Negocios, los que no están contemplados en la información que se presenta a continuación.

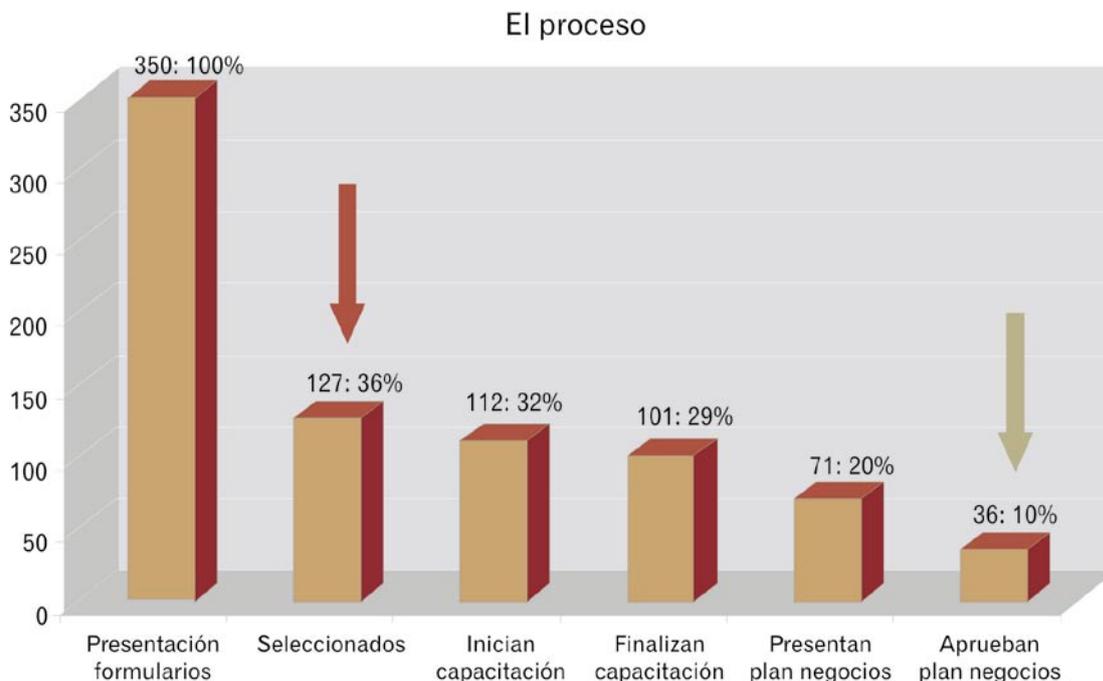
A los efectos de reflejar el proceso antes descrito en cifras, se ha dividido el mismo en 6 etapas, las que son presentadas a continuación conjuntamente con la cantidad de jóvenes que completaron cada una de ellas.

ETAPAS	Cantidad de Jóvenes
1. Presentan formularios	350
2. Seleccionados	127
3. Inician Capacitación	112
4. Finalizan Capacitación	101
5. Presentan Plan Negocios	71
6. Aprueban Plan Negocios <sup>25</sup>	36

<sup>24</sup> A continuación se recoge gran parte del informe de la Evaluación Externa del proyecto ejecutado con el BID/ FOMIN, realizada por la Cra. Susana Ramela, referente a los indicadores y otros temas relevantes para el presente documento.

<sup>25</sup> Los que aprueban el Plan de Negocios son, excepto excepciones, los que obtienen el crédito.

## El proceso de Emprecrea en cifras



Es posible observar que en los 6 primeros grupos de jóvenes participantes del Programa solamente 1 de cada 10 interesados finaliza el proceso; culminando la etapa 6 con un Plan de Negocios para su emprendimiento y el crédito necesario para implementarlo. Resulta claro que el salto significativo se da al inicio, entre la primera y segunda etapa, menos de 4 de cada 10 de los jóvenes que presentaron formularios son seleccionados luego de ser entrevistados. El segundo salto significativo se da en el extremo contrario del proceso, al final, entre las etapas 5 y 6. Solamente 1 de cada 2 jóvenes que presentan su Plan de Negocios logran sortear exitosamente su defensa ante el Comité de Proyectos.

Si se representa a escala el flujo del proceso Emprecrea, tal como lo muestra el gráfico siguiente, es más evidente aún el comportamiento antes señalado; más de 6 jóvenes de cada 10 de los que llenan el formulario no logran superar la primera etapa de selección.

## El flujo del proceso de Emprecrea



Si bien a primera vista la cifra podría parecer elevada, es razonable pensar que no necesariamente lo es en virtud de que se trata de la respuesta a una convocatoria relativamente masiva y con información limitada. Muchos de los jóvenes que presentan formularios una vez informados y entrevistados resultan no ser parte del segmento objetivo de Emprecrea.

Parece también razonable que el segundo salto esté al final del proceso, donde se requiere un importante cambio cualitativo por parte del joven, que debe pasar de un ámbito que no le es ajeno a su experiencia anterior (capacitación, intercambio con facilitadores/tutores y pares) y de un tratamiento de su idea casi como un ejercicio de laboratorio a asumir de manera individual y autónoma todo el “realismo” de un emprendimiento. El riesgo, compromiso y responsabilidad que este cambio implica, conlleva -razonablemente- a que el joven dude respecto a si continua con su iniciativa y/o a que sea desalentado -en caso de no percibirse su viabilidad real- por parte del Comité de Proyectos.

A los efectos de contar con una forma rápida de visualizar el proceso en cifras se elaboró una herramienta (Matriz de Monitoreo del Proceso en Cifras) consistente en una matriz de doble entrada con la que es posible analizar y monitorear a partir de cualquiera de las etapas, qué porcentaje de jóvenes permanecen en el proceso y lo culminan exitosamente.

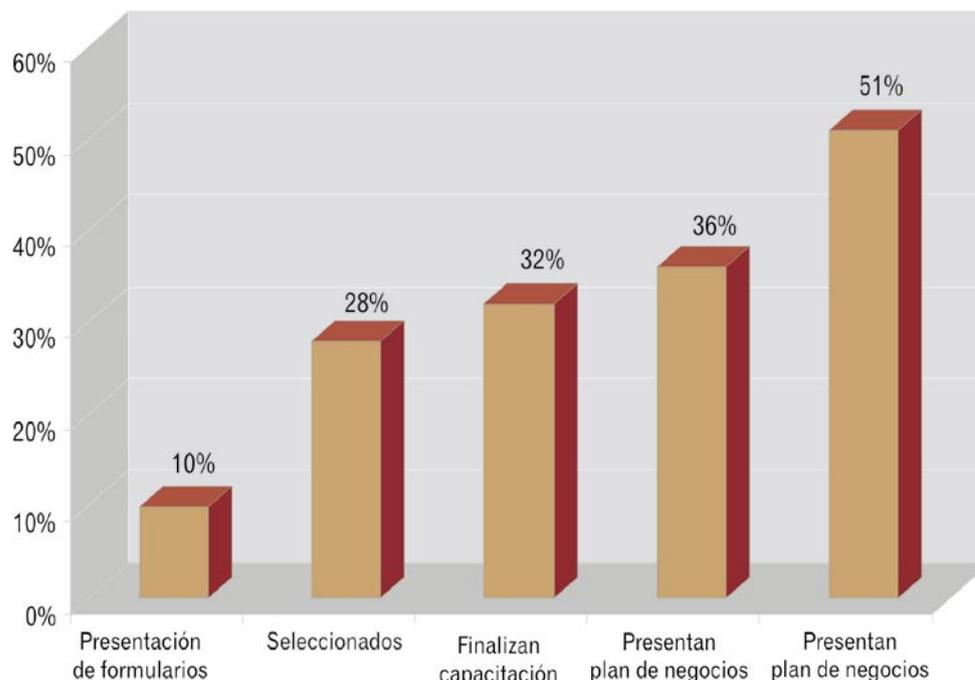
### Matriz de Monitoreo del Proceso en Cifras

	Presentac formularios	Seleccionados	Inician Capac	Finalizan Capac	Presentan P Negocios	Aprueban P Negocios
Presentac formularios	100%					
Seleccionados	36%	100%				
Inician Capacitación	32%	88%	100%			
Finalizan Capacitación	29%	80%	90%	100%		
Presentan P Negocios	20%	56%	63%	70%	100%	
Aprueban P Negocios	10%	28%	32%	36%	51%	100%

También a los efectos del monitoreo y análisis se ha elaborado un indicador denominado Tasa de Logro, el mismo se puede calcular para cada una de las etapas del proceso y se define como: cantidad de jóvenes con Planes de Negocios aprobados/cantidad de jóvenes que llegan a la etapa de que se trate.

En el gráfico siguiente se muestra el valor de este indicador para cada una de las etapas a octubre de 2008.

## Tasa de Logro para cada etapa del Programa



A través de la Tasa de Logro es posible mostrar que recorrieron exitosamente el proceso (se aprobó el Plan de Negocios y se les concedió el crédito) el:

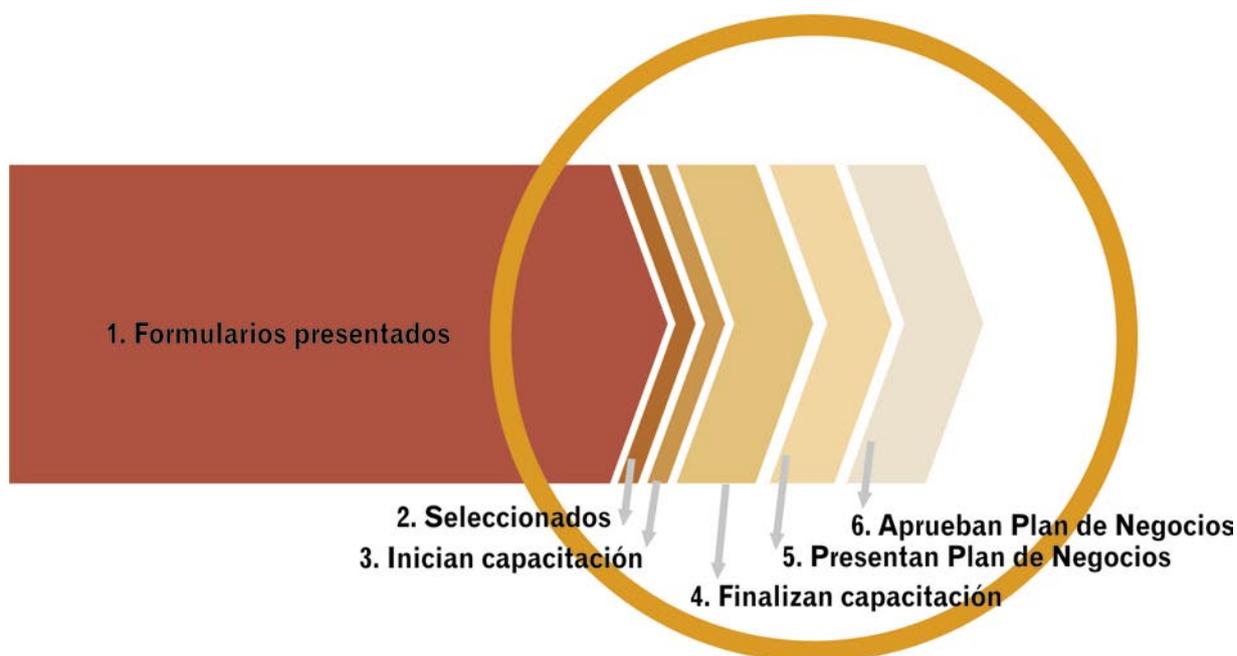
- 10% de los jóvenes que presentaron formulario,
- 28% de los jóvenes seleccionados luego de la entrevista inicial,
- 32% de los que iniciaron la capacitación,
- 38% de los que finalizaron la capacitación y
- el 51% de los que presentaron su Plan de Negocios.

El monitoreo y evaluación permanente del proceso debe ser una herramienta de gestión diaria del Programa. Esto se hace aún más relevante a medida que se suman nuevos llamados, que resultan en más grupos o "generaciones" de jóvenes tanto en Montevideo como en el interior. Se recomienda el uso tanto de la Matriz de Monitoreo del Proceso en Cifras como de la Tasa de Logro para el seguimiento, monitoreo y evaluación permanente de Emprecrea en el futuro. Se deberían manejar estas 2 herramientas tanto a nivel de cada llamado como a nivel global (acumulado de todos los llamados).

Este monitoreo del proceso permitirá mejorar la pertinencia, eficiencia y eficacia del mismo; en la medida que se aprende a través de la acción y se introducen mejoras las Tasas de Logro deberían ir siendo mayores, hasta llegar a su propio límite natural. El seguimiento de las mismas permitirá identificar en qué etapas del proceso hay problemas y/o debilidades a ser atendidos o desviaciones de las tendencias, atender particularidades locales y -en términos generales- controlar la calidad del proceso a lo largo del tiempo.

Un aspecto relevante es que el proceso de trabajo con los jóvenes -a efectos de la evaluación y el seguimiento de la pertinencia, eficiencia y eficacia de Emprecrea- debería ser considerado a partir de la etapa de selección. Los seleccionados a partir del llenado del Formulario y la entrevista son en realidad el grupo objetivo que “ingresa” al proceso. Para obtener ese conjunto de jóvenes con las características buscadas es necesario realizar una difusión y comunicación quasi masiva. Sólo una buena respuesta a una convocatoria amplia permite llegar a la veintena de jóvenes que inician cada edición del proceso. Por lo tanto no se debería visualizar como un problema o debilidad de Emprecrea el salto que se observa entre los jóvenes que llenan el formulario y los seleccionados, el que difícilmente pueda reducirse en virtud de las características del entorno nacional que hacen difíciles convocatorias más focalizadas<sup>26</sup>. Los saltos a monitorear deberían ser los que se producen en las etapas que se dan a continuación, las que aparecen encerradas en un círculo en el gráfico siguiente.

### Proceso revisado



De igual modo en la Matriz de Monitoreo del Proceso en Cifras que se presenta a continuación, se señalan en color maíz los sectores relevantes a efectos del monitoreo permanente del desempeño de Emprecrea.

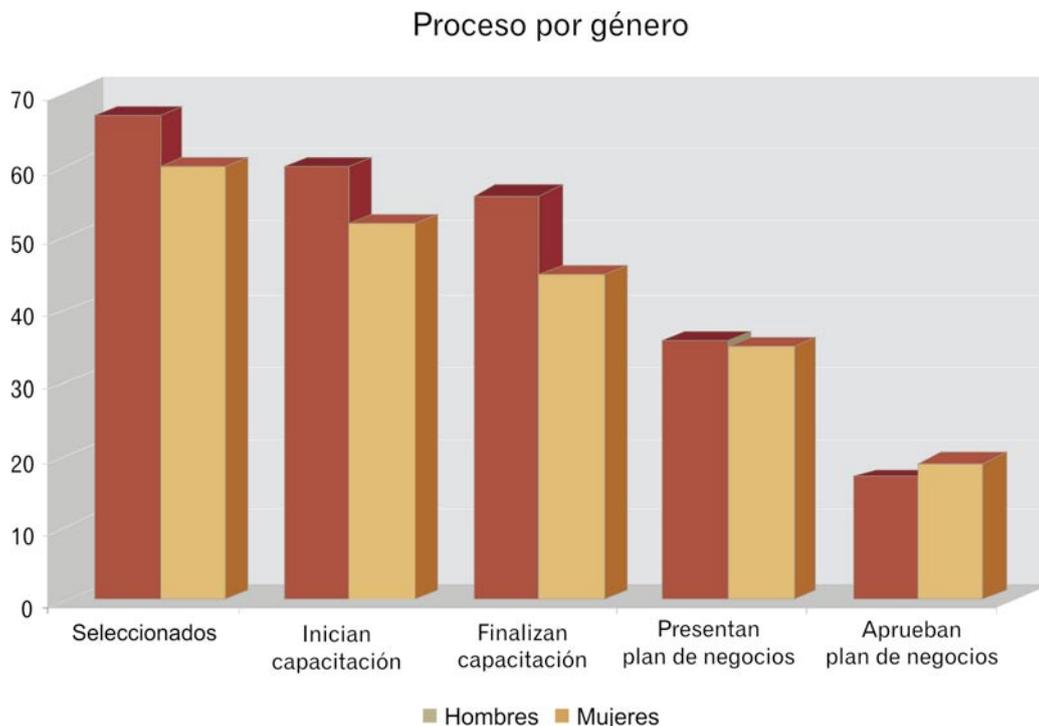
## El flujo del proceso de Emprecrea

	Presentación formularios	Seleccionados	Inician Capacitac	Finalizan Capacitac	Presentan Planes de Negocios	Aprueban Planes de Negocios
Presentación formularios	100%					
Seleccionados	36%	100%				
Inician Capacitación	32%	88%	100%			
Finalizan Capacitación	29%	80%	90%	100%		
Presentan P Negocios	20%	56%	63%	70%	100%	
Aprueban P Negocios	10%	28%	32%	36%	51%	100%

Esto no implica, de modo alguno, que la primera etapa de llegada a los jóvenes carezca de relevancia; muy por el contrario, es fundamental para la sostenibilidad futura del Programa concentrar esfuerzos en la tarea de comunicación y difusión a los efectos de contar con una masa crítica de interesados entre los cuales seleccionar aquellos que reúnan los atributos requeridos. Es necesario separar la primera etapa del resto del proceso en virtud de que presentan características muy diversas y requieren un expertise también diferente. La convocatoria requiere de una estrategia de difusión y comunicación que debe lograr combinar masividad con focalización y que no depende únicamente del Equipo del Programa, mientras que la eficiencia del proceso “relevante” (el que comienza a partir de los jóvenes seleccionados) sí depende casi exclusivamente del desempeño del Equipo del Programa.

Si bien Emprecrea no se lo propuso, existen resultados relevantes con una mirada de género. Toda la experiencia internacional y nacional muestra que son muchos más los emprendedores del sexo masculino que femenino. El comportamiento clasificado por género en las distintas etapas del proceso de Emprecrea se refleja en el siguiente gráfico.

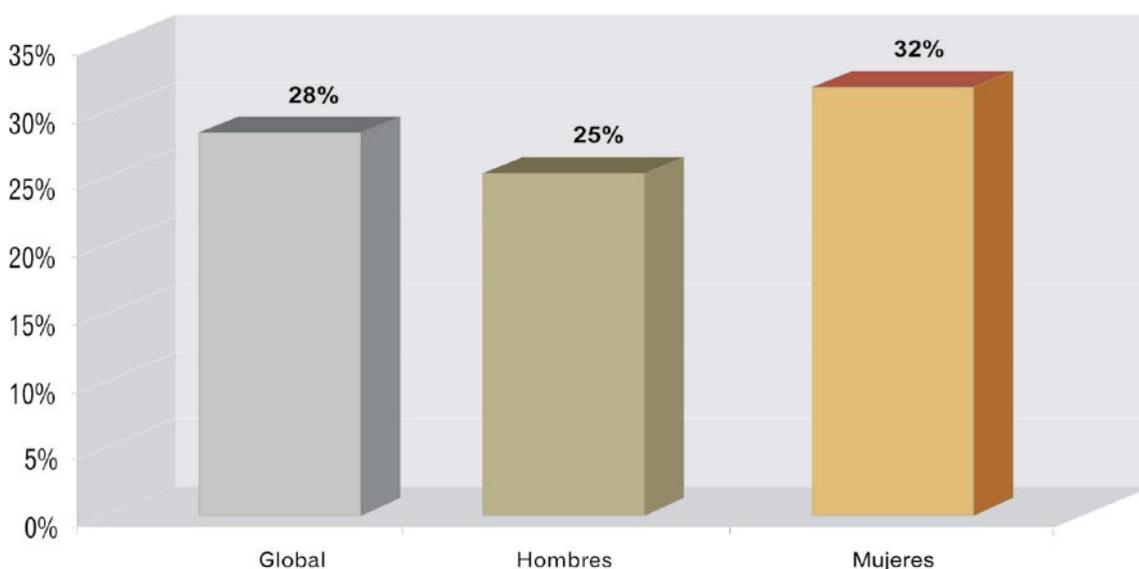
## El proceso con una mirada de género



Se observa que los jóvenes del sexo masculino son más que las de sexo femenino a lo largo de todo el proceso, con excepción de la última etapa en la que se aprueba el Plan de Negocios y se concede el crédito, en que la tendencia general y generalizada se revierte. Este resultado se hace aún más evidente a través del análisis de la Tasa de Logro, definida como el cociente entre los jóvenes cuyo Plan de Negocios es aprobado sobre el total de jóvenes seleccionados que se muestra en el gráfico siguiente.

## Tasa de Logro

TASA DE LOGRO (Aprueban PN/Seleccionados)



La Tasa de Logro global o total del Programa es del 28%, pero es dable observar un gap del 7% en el comportamiento de hombres y mujeres; el 25% de los jóvenes seleccionados finalmente consiguen completar todo el proceso, mientras que en el caso de las jóvenes esa tasa sube al 32%.

Emprecrea no sólo revierte la situación de los jóvenes en lo que refiere al empleo y el emprendedurismo, sino que además -en esta etapa- se observa también una reversión del comportamiento general desde la visión de género.

A partir de ahora debería ponerse –simultáneamente- un énfasis importante en qué ocurre con los emprendimientos una vez que recorren exitosamente el Proceso Emprecrea hasta la creación/ ampliación y financiamiento de los mismos. Esto implica generar y monitorear a lo largo del tiempo indicadores referidos a la vida y actividad de las empresas a partir de la finalización del proceso. Esto se hace especialmente relevante al aumentar el número de jóvenes beneficiarios/clientes y contar ya con una masa crítica de emprendimientos que hace posible extraer conclusiones, establecer relaciones de causa-efecto, identificar aprendizajes y a partir de ellos retroalimentar la mejora continua del propio Proceso Emprecrea.

A vía de ejemplo, de los 36 emprendimientos surgidos del Proceso sólo 3 de ellos no han podido salir adelante. Por lo tanto actualmente Emprecrea cuenta con una Tasa de Vida (Supervivencia o Éxito) del 92%; lo que es equivalente a una Tasa de Fracaso del 8%. El alto nivel de éxito de los emprendimientos es -en buena medida- consecuencia de la calidad del Proceso Emprecrea.

El proceso implementado por Emprecrea actualmente es una acertada adaptación de la excelente metodología de YBI a la realidad local, lo que lo hace -como se demostrará más adelante- sumamente pertinente, relevante, eficaz y eficiente.

## **El Fondo de Crédito de Emprecrea**

El Programa contó con un Fondo de Crédito de U\$S 65.000, aportado por: YBI (U\$S 25.000), el Ministerio de Cooperación y Desarrollo Social Alemán (U\$S 32.000) y donaciones de empresarios privados (U\$S 8.000).

Si bien la información procesada y analizada en este Informe es a octubre de 2008, cabe destacar que -como consecuencia de un nuevo llamado- a diciembre 2008 se concedieron 4 nuevos créditos.

Las condiciones del crédito otorgado por Emprecrea contemplan:

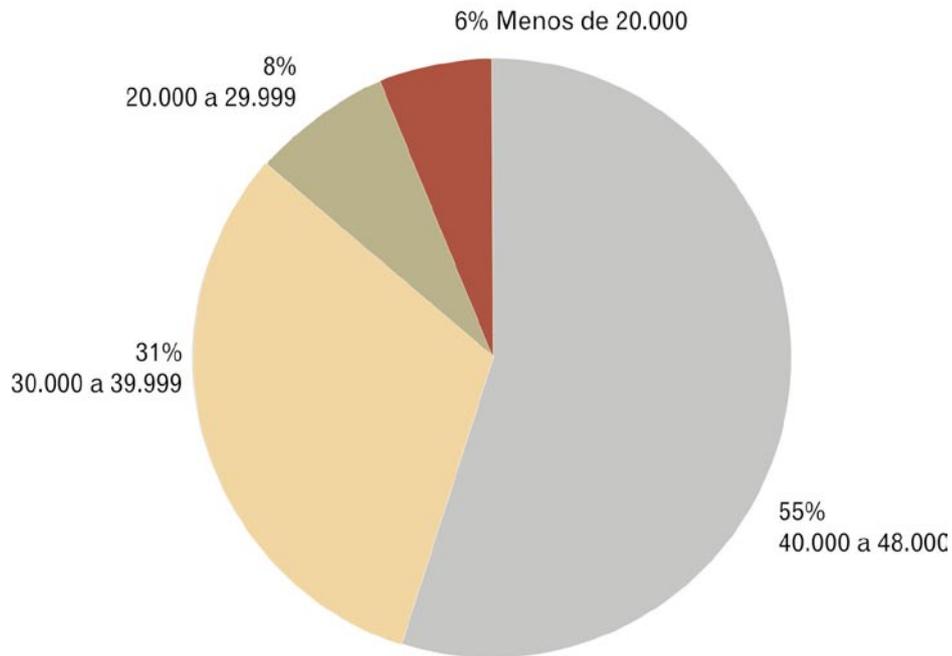
- monto máximo de U\$S 2.000, en pesos uruguayos.
- 30 meses de plazo,
- 6 meses como periodo de gracia,
- tasa del 25 %. Si tomamos el beneficio de exoneración, la misma disminuye al 11%.
- sin necesidad de constituir garantías,
- 6<sup>a</sup>, 12<sup>a</sup>, 18<sup>a</sup>, 24<sup>a</sup> y 30<sup>a</sup> cuota se exonera si las 5 anteriores se pagan en plazo,
- se firma un contrato entre el joven y Emprecrea.

El monto total de los 36 créditos otorgados a octubre 2008 asciende a \$ 1.365.800 (U\$S 54.630)<sup>27</sup>; lo que sitúa el crédito promedio en \$ 37.900 (U\$S 1.510). A continuación se muestra la composición de la cartera de acuerdo al monto de los créditos.

---

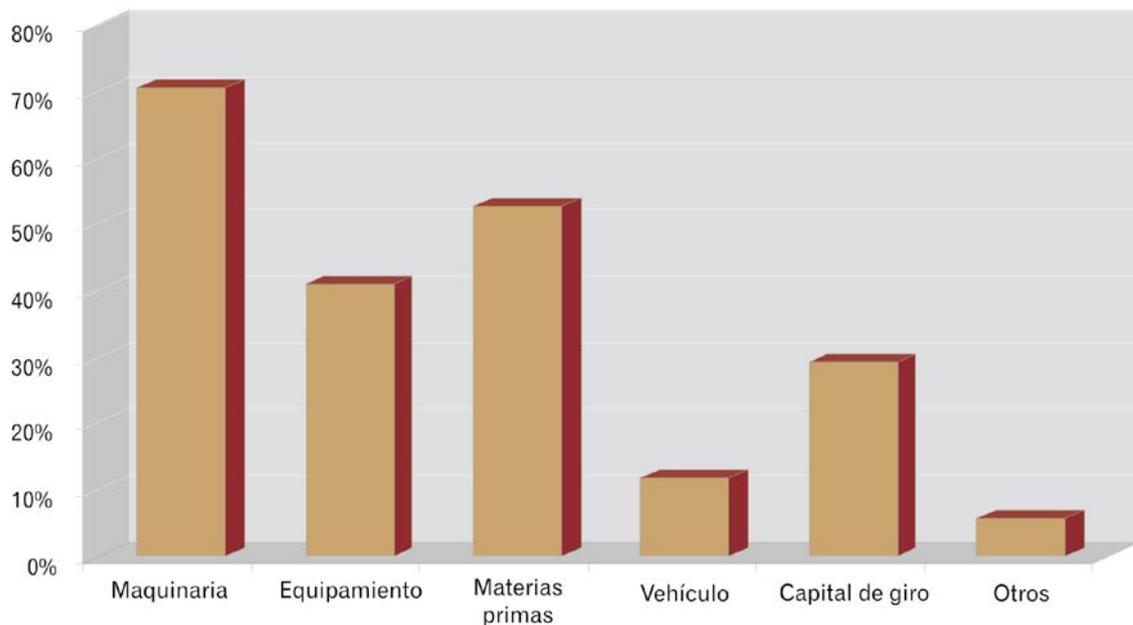
<sup>27</sup> Tipo de Cambio: \$ 25 por U\$S 1

### Creditos otorgados



El destino de los recursos ha sido variado, tal como lo muestra la gráfica que se presenta a continuación, ocupando los primeros lugares la adquisición de maquinaria, materias primas y equipamiento.

### Credito: destino



La cuota promedio que pagan los jóvenes para la cancelación de su crédito es de \$ 1.670 (U\$S 67). El 74% de ellos está al día y en el restante 26% existe un atraso mayor a 30 días; sólo en un caso no existe voluntad de pago, en los restantes el incumplimiento se debe a problemas vinculados a dificultades del emprendimiento. En algunos casos se han experimentado dificultades propias de las etapas iniciales de cualquier empresa que han demostrado que 6 meses puede no ser un plazo de gracia suficiente, en el caso de nuevos emprendimientos especialmente en ciertas ramas de actividad.

También en este componente Emprecrea ha puesto en práctica un destacable equilibrio entre rigor/formalización y flexibilidad. La gestión del Fondo de Crédito está perfectamente pautada -al igual que cada uno de los aspectos, componentes y procesos del Programa- en el Manual de Operaciones; el joven al obtener el crédito firma un Contrato de Mutuo que refleja sus derechos y obligaciones, vales por cada una de las cuotas, etc. Complementariamente Emprecrea ha mostrado la necesaria flexibilidad para prorrogar el periodo de gracia o reducir el monto de la cuota durante los primeros meses en caso de que el joven experimente problemas derivados especialmente de las dificultades iniciales naturales para echar a andar un emprendimiento nuevo. La flexibilidad en la búsqueda de soluciones y/o de las mejores alternativas es una constante en el Programa.<sup>28</sup>

Es altamente valorada por los jóvenes la posibilidad de acceder a un crédito sin contar con garantías. Es destacable, aún en el caso de jóvenes con dificultades de pago, la voluntad y responsabilidad de cumplimiento y la conciencia de que de su repago depende en buena parte la posibilidad de apoyar a otros jóvenes emprendedores.

### III.2. Un Programa con identidad propia

Si bien el Programa funciona bajo el paraguas institucional de Kolping Uruguay y de Youth Business International, no se confunde con ellos y tiene un importante nivel de independencia y autonomía. Todos los actores involucrados (Junta de Empresarios, Comité de Proyectos, facilitadores/tutores, mentores, aliados estratégicos y especialmente los jóvenes) conocen y valoran estos “paraguas” pero mencionan, se relacionan, interactúan, reconocen y se sienten parte de Emprecrea.

La identidad propia que ha logrado desarrollar Emprecrea en su corto tiempo de ejecución es otra de las fortalezas resaltables del modelo.

Muchos de los entrevistados manifiestan que “Emprecrea es **un Programa distinto**”; esta valoración -en opinión de la Consultora- es más que una percepción, es una visualización de la realidad que tiene sustento en varios y diversos elementos concretos que se enumeran a lo largo de este Informe.

Otra opinión compartida de manera generalizada por la diversidad de actores involucrados en el Programa es que “Emprecrea es **un Programa con valores**”. Si bien este no es un “argumento de venta” manejado desde el equipo del Programa -que se ha mostrado más proclive a hacer que a mostrar lo que hace- es una constante en todos los demás involucrados. Es uno de los motivos más fuertes por los que la Junta y los mentores aportan su trabajo voluntario, es una de las principales motivaciones de los facilitadores/tutores para trabajar en él, es la principal razón por la que aliados estratégicos (como el Departamento de Desarrollo de la Intendencia Municipal de San José) se incorporan al Programa y es uno de los elementos mejor identificados y más reconocidos y valorados por los jóvenes de Emprecrea.

El Programa **busca la promoción integral del joven**, con un alcance que si bien enfatiza su emprendimiento va mucho más allá del mismo; prepara al joven para la vida, para reemprender, etc. con un fuerte involucramiento y compromiso de todos los que trabajan en Emprecrea. Este enfoque o filosofía de trabajo -evidente en el equipo del Programa- es reconocida y valorada por los jóvenes, que a su vez se sienten -más que receptores- parte de Emprecrea.

---

<sup>28</sup> Otro ejemplo de esto es el caso de una joven a la que se le prestó una máquina que estaba en Kolping sin ser usada para su taller, donde además cuenta con una máquina adquirida con el crédito. En este caso se evitó el sobreendeudamiento, la joven ha venido pagando el crédito en tiempo y forma, exonerando el pago de las cuotas correspondientes en función de su cumplimiento y para fin de año planea adelantar cuotas y -además- adquirir con parte del cupo de crédito remanente la máquina que Kolping le había prestado.

La identidad y el sentido de pertenencia es una fortaleza que la mayoría de los programas y organizaciones buscan y construyen con mucho esfuerzo, destinando muchos recursos y a lo largo de mucho tiempo. En el caso de Emprecrea se ha generado en un lapso muy reducido y es casi una externalidad positiva; lo que podría deberse sobre todo -en opinión de la Consultora- a la riqueza que implica la multiplicidad de visiones, saberes y experiencias que aporta la diversidad de actores, así como a las características técnicas y sobre todo humanas del equipo ejecutor y su muy positivo liderazgo.

Es bueno mencionar que -en opinión de la Consultora- si bien los proyectos, metodologías, etc. pueden estar muy bien diseñados, el éxito de los mismos radica finalmente en las personas que los llevan adelante; si bien el peso de la capacidad técnica y la experiencia son fundamentales, deben combinarse con características personales que aseguren la empatía con el grupo beneficiario y los restantes actores de la iniciativa. Este es un aspecto a ser valorado muy positivamente en el caso de Emprecrea y ha sido definitorio en la construcción de identidad y pertenencia. Se reitera entonces que **las personas son clave y la clave de Emprecrea son las personas.**

### III.3. Las dimensiones de la evaluación

Se analizarán a continuación las distintas dimensiones que hacen a la evaluación de programas y proyectos: eficiencia, eficacia, pertinencia/relevancia, cobertura y sostenibilidad.

#### Eficacia del programa – Avances en la ejecución

La dimensión de la eficacia analiza la capacidad de lograr el efecto esperado y previamente definido. El análisis de la eficacia del Programa se focalizará -de acuerdo a lo establecido en los Términos de Referencia- en el nivel de cumplimiento de las actividades, metas, alcance de objetivos y generación de impactos previstos en la Matriz de Marco Lógico a la finalización del Programa.

La Evaluación Final busca -en la medida de lo posible- identificar la cadena de causa-efecto que va desde las acciones y actividades desarrolladas por el Programa hasta los efectos e impactos generados en los beneficiarios. Llenar la distancia que media entre ambos extremos no siempre es sencillo. Las acciones y actividades agrupadas en distintos componentes, buscan generar productos y servicios que permiten avances -que deben ser medibles mediante indicadores predefinidos- hacia los efectos buscados en los beneficiarios.

La lógica con que se estructura este capítulo busca mostrar parte de ese proceso, describiendo para cada componente los avances respecto a las metas previstas para cada indicador definido en la Matriz de Marco Lógico. El énfasis no se pondrá en la enumeración de las actividades realizadas en virtud de que el detalle de las mismas se incluye en los Informes Narrativos Semestrales que el Programa hace llegar al Banco periódicamente.

La correcta ejecución de los componentes contribuye al logro del Propósito del Programa, por lo que como parte de esta secuencia se analizan también los avances en los indicadores del mismo; todo lo que -en un horizonte de tiempo mayor- permitirá el logro del Fin definido para este Programa.

La lógica propuesta implica recorrer la Matriz de Marco Lógico desde abajo hacia arriba; como se presenta dicha Matriz con el detalle de los valores para cada indicador de: línea de base, meta y nivel de avance logrado a la fecha.

En el Anexo III se presentan los indicadores definidos para los distintos Componentes y Propósitos, las metas previstas para los mismos a la finalización del proyecto, así como los avances efectivamente logrados en cada uno de ellos.

## **Eficiencia del programa**

La dimensión de la eficiencia en la evaluación refiere a la relación entre los recursos utilizados, cualquiera sea su tipo (humanos, financieros, temporales, etc.) y los resultados obtenidos (objetivos cumplidos, productos, ganancias, etc.); al uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. La eficiencia es la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles, logrando la optimización de los mismos.

## **Eficiencia en la gestión de los recursos financieros**

Se analiza inicialmente la eficiencia en el uso de los **recursos financieros** del Programa, su capacidad para alcanzar los objetivos y metas programados con los fondos previstos.

Los recursos financieros previstos inicialmente para la ejecución del Programa “Apoyo a Jóvenes Emprendedores” ascendían a U\$S 171.550; durante la implementación el presupuesto inicial fue modificado, elevándose el aporte de contrapartida y llevando el total de recursos a U\$S 174.350.

La última previsión presupuestal realizada y lo efectivamente ejecutado por el Programa a diciembre de 2008, permite constatar un incremento aún mayor en los fondos aportados por Kolping.

## **Eficiencia en la gestión de los recursos humanos**

Emprecrea ha funcionado en base a una estructura central reducida, con capacidad de escalar incorporando funciones y prestaciones de manera modular mediante la articulación de recursos humanos diversos.

La Unidad Ejecutora, como ya fuera mencionado, está integrada por 4 personas cuya dedicación -debido a la disponibilidad de recursos financieros- no es a tiempo completo. A ella se suman los apoyos de: la Junta de Empresarios (voluntarios), el Comité de Proyectos (voluntarios), los Tutores/Facilitadores (remunerados por actividad puntual) y los mentores (voluntarios). Esta estructura y esquema de funcionamiento de los recursos humanos ha permitido cumplir con las metas y objetivos previstos.

La eficiencia en la administración de los recursos humanos que hizo posible este logro se basó en al menos los siguientes elementos:

- conformación de una Unidad Ejecutora con distintas formaciones, perfiles y experiencias profesionales;
- articulación de distintas visiones, experiencias, roles y funciones combinando trabajo en programas y proyectos de desarrollo con actividad en el mundo empresarial;
- combinación de personas remuneradas y voluntarias consistentemente alineadas con objetivos, metas, estrategias, metodología y procesos comunes bien definidos;
- fuerte y positivo liderazgo de la Coordinación del Programa, visto como referente y ejemplo, contando con el respeto y reconocimiento de todos los involucrados;

- importante nivel de competencia, responsabilidad, involucramiento y compromiso de todos los miembros tanto remunerados como voluntarios;
- estructura escalable en función de las demandas a través de un Equipo permanente al que suman otros recursos tanto remunerados como voluntarios;
- apropiada vinculación con la realidad del mundo empresarial;
- adecuada definición -formalmente establecida mediante manuales y documentos- de roles, funciones, procesos, etc.

El Programa muestra un desempeño muy eficiente a nivel de recursos humanos, los que mediante el esquema inteligente e innovador del modelo YBI -mejorado incluso a nivel local- han permitido alcanzar resultados muy relevantes.

### **Cobertura del programa**

La dimensión cobertura contempla el alcance y la llegada del Programa a su población objetivo, en este caso se hará referencia tanto al perfil de los jóvenes participantes de Emprecrea, como al de sus emprendimientos.

### ***Los jóvenes de Emprecrea***

Estos jóvenes son definidos por la Consultora como beneficiarios/clientes del Programa, son la razón de ser y el centro del mismo; esta denominación no es una mera cuestión de forma sino que encierra un concepto central en proyectos de desarrollo. El concepto de beneficiario posee connotaciones más propias de proyectos asistencialistas, donde el grupo objetivo es un receptor generalmente pasivo de una serie de acciones y/o beneficios. El cliente en cambio es un actor proactivo, que interactúa con el ejecutor, un interlocutor que se forma y perfecciona como tal en el marco de ese relacionamiento, volviéndose cada vez más informado y exigente. En los proyectos de desarrollo la relación ejecutor-beneficiario/cliente debería tender con el correr del tiempo a mayores niveles de simetría, lo que no necesariamente se busca en proyectos asistenciales. Se propone mantener de todas formas la denominación beneficiario/cliente a los efectos de diferenciar el relacionamiento exclusivamente mercantil que puede encerrar el término cliente por sí solo.

La información que se presenta fue elaborada por la Consultora en base a los datos aportados por Emprecrea, disponibles en sus registros.

Fueron 350 los jóvenes que se presentaron en los primeros 6 procesos que realizó Emprecrea desde su inicio hasta octubre de 2008; 101 de ellos llegaron a finalizar la capacitación y 36 aprobaron su Plan de Negocios y obtuvieron su crédito<sup>29</sup>. La información que se presenta a continuación se refiere a los jóvenes integrantes de estos 2 grupos (capacitados y con Plan de Negocios aprobado y crédito) a los efectos de identificar si existen diferencias que expliquen el pasaje a la última etapa, lo que implica nada menos que el logro o no de la finalización del proceso completo.

<sup>29</sup> Se realizó la Capacitación de un nuevo llamado durante el trabajo de campo, estos jóvenes presentaron sus Planes de Negocio luego de octubre. Son 34 jóvenes capacitados y 4 con Plan de Negocio y crédito aprobados; los que no se encuentran incluidos en los cuadros que se presentan.

A continuación se detallan las características fundamentales que definen el perfil de los jóvenes del Programa.

### **Edad**

La mitad de los jóvenes que completan el proceso tienen entre 24 y 27 años, con un promedio de casi 26 años.

Edades	Capacitados		Con Crédito	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Menos 20	5	5%	2	6%
20-23 años	19	19%	4	11%
24-27 años	44	44%	18	50%
28-30 años	31	31%	12	33%
31 años	2	2%	0	0%
Edad Promedio		25,6		25,8
Total Jóvenes	101		36	

### **Situación familiar**

poco más de la mitad de los jóvenes que completan el proceso son casados o viven en pareja, mientras que más de la mitad de los que realizaron la capacitación son solteros. El 56% de los jóvenes que culminan el proceso no tienen hijos, el promedio de hijos de este grupo no llega a 2.

Estado	Capacitados		Con Crédito	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Solteros	57	56%	17	47%
Casados	15	15%	8	22%
En pareja	28	28%	11	31%
Separados	1	1%	0	0%
Total Jóvenes	101		36	

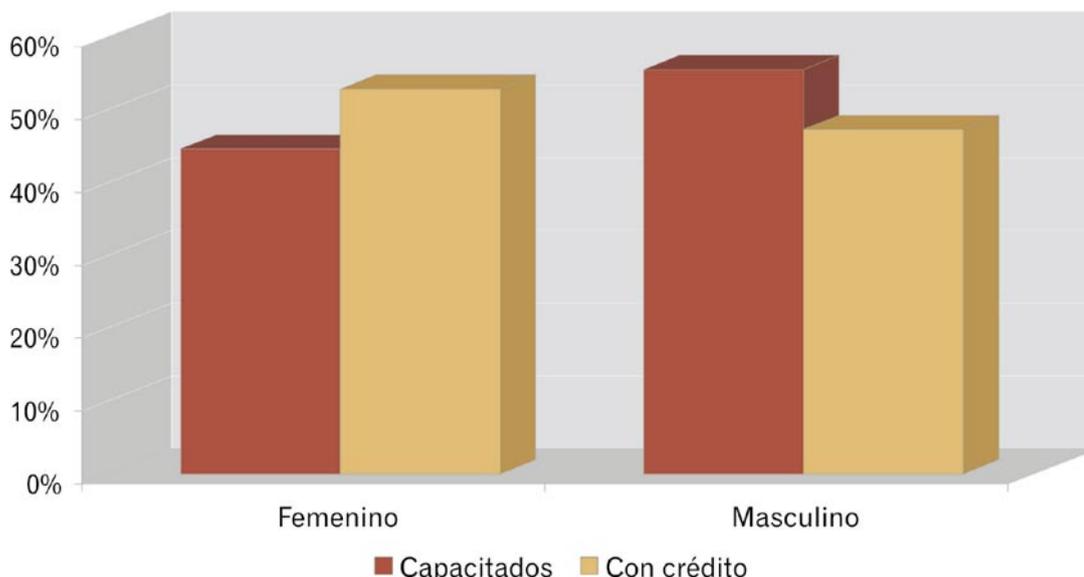
Hijos	Capacitados		Con Crédito	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Con hijos	43	43%	16	44%
Sin hijos	58	57%	20	56%
Total hijos	61		26	
Promedio hijos	1,4		1,6	
Total Jóvenes	101		36	

### Sexo

si bien la mayor parte de los jóvenes capacitados son del sexo masculino, completan el proceso un número mayor de mujeres.

Sexo	Capacitados		Con Crédito	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Femenino	45	45%	19	53%
Masculino	56	55%	17	47%
Total Jóvenes	101		36	

Perfil beneficiarios-sexo

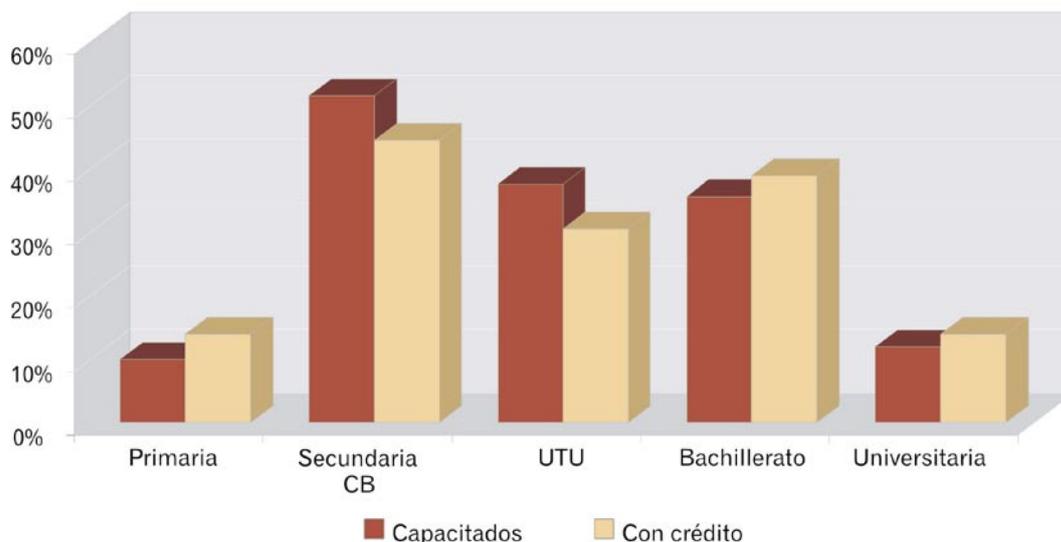


### Nivel de educación

Si bien el Ciclo Básico de Secundaria es el nivel con mayores menciones, una cantidad importante de jóvenes cuenta con formación a nivel de Bachillerato o UTU; en este caso los porcentajes no suman 100% porque los jóvenes pueden tener más de una de las opciones educativas.

Nivel Educativo	Capacitados		Con Crédito	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Primaria	10	10%	5	14%
Secundaria CB	52	51%	16	44%
UTU	38	38%	11	31%
Bachillerato	36	36%	14	39%
Universitaria	12	12%	5	14%
Total Jóvenes	101		36	

Perfil beneficiario - nivel educativo

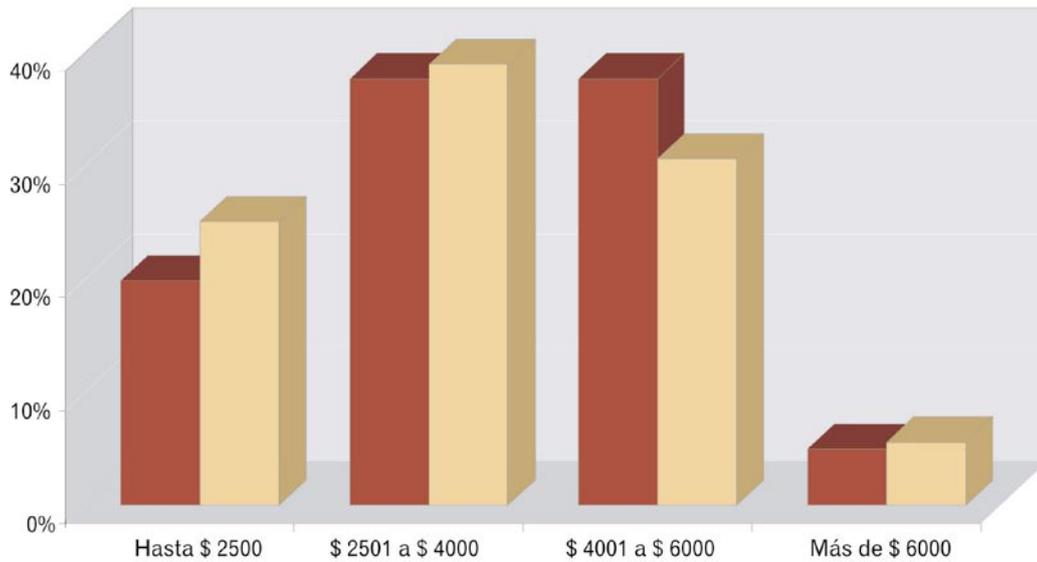


**Ingreso**

El ingreso promedio per cápita del grupo familiar de los jóvenes que completan el proceso al momento de postular al Programa era de \$3.800; con un mínimo de \$ 1.700 y un máximo de \$ 6.600. Si bien el ingreso per cápita promedio es muy similar al de los jóvenes que completan la capacitación, éste último presenta una mayor dispersión. El 64% de los jóvenes tenía un ingreso promedio per cápita al inicio menor a \$ 4.000.

Ingreso prom per cápita	Capacitados		Con Crédito	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Hasta 2500\$	20	20%	9	25%
\$ 2501 a \$ 4000	38	38%	14	39%
\$ 4001 a \$ 6000	38	38%	11	31%
Más de \$ 6000	5	5%	2	6%
Ingreso Promedio	3897		3789	
Ingreso máx	8300		6600	
Ingreso mín	1250		1700	
Total Jóvenes	101		36	

Perfil beneficiarios - ingresos per capita grupo familiar



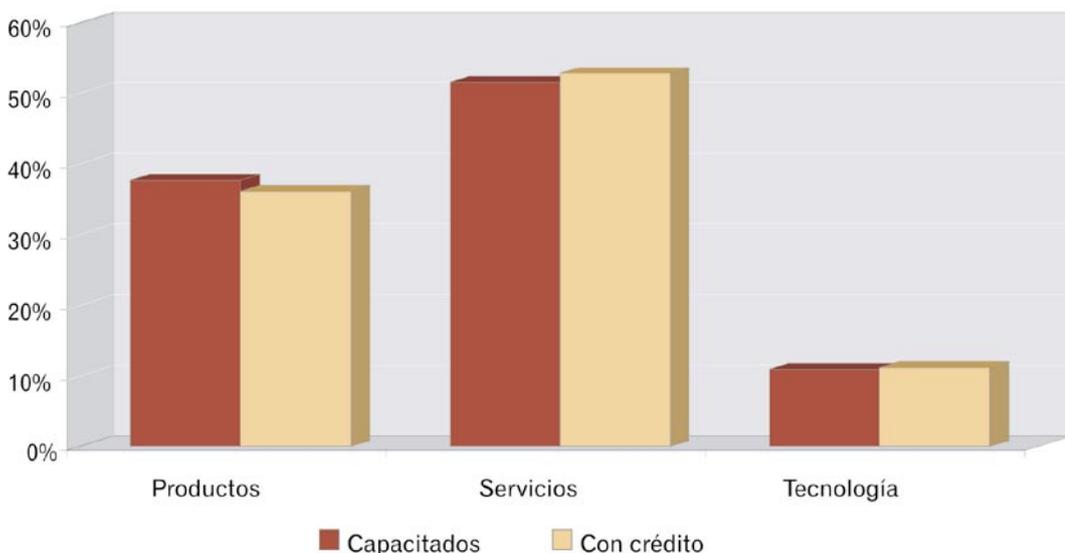
Hay un elemento fundamental que surge clara y consistentemente de todas las fuentes que han servido de insumo para esta consultoría y es que estos jóvenes siempre han querido ser emprendedores y trabajar por su cuenta.

### **Perfil de los emprendimientos**

Los jóvenes han presentado una variedad interesante de emprendimientos, los que -más allá de una clasificación tradicional por sectores o rubros- son de 2 tipos: relativamente tradicionales e innovadores. Dentro del primer grupo se encuentran: talleres de confección de ropa, elaboración de comida para la venta, fabricación de artesanías, etc. Dentro de los más innovadores existe una diversidad interesante: infografía, productora multimedios, modelado 3D, escuela integral de danza, centro de estética y terapias alternativas, diseño y mantenimiento de jardines, suplente de tambo, peluquería y servicios para mascotas, tatuajes, etc.

Si se clasifican los emprendimientos por sector, más de la mitad son del área de servicios; a continuación se presenta la distribución de los mismos en: productos, servicios y aquellos vinculados a alguna forma -aunque sea básica- de tecnología.

Perfil emprendimiento-rama actividad



Como ya fuera mencionado, estos jóvenes han querido desde hace mucho tiempo ser emprendedores y desarrollar su propia empresa. Esto se ve reflejado claramente en la Encuesta realizada a los emprendedores, la que si bien carece de rigor estadístico ya que solamente la respondieron 17 jóvenes es consistente con otras fuentes utilizadas, en la que manifiestan el tiempo que llevan elaborando la idea de emprendimiento que ahora implementan en el marco de Emprecrea.

El 64% de ellos tienen la idea desde hace más de 2 años y solamente el 18% la está trabajando desde hace menos de 6 meses.

En algunos casos lo que el joven presenta a Emprecrea no es una idea, sino que ya es un emprendimiento -incipiente o en marcha- tal como se presenta en la gráfica siguiente.

De los jóvenes que responden la Encuesta, con las limitaciones ya señaladas, casi el 50% tiene ya una empresa en marcha, generalmente en un nivel muy incipiente y con grandes dificultades para consolidarse y crecer. El 18% tiene un emprendimiento y una idea para complementarlo o mejorarlo; sólo el 35% de los jóvenes que completaron el proceso y respondieron la Encuesta llegan al Programa con una idea solamente.

Desde el punto de vista de la cobertura geográfica, si bien los primeros llamados fueron realizados en Montevideo, fueron seleccionados en ellos también jóvenes del interior; especialmente del área metropolitana. En el segundo semestre del 2008 se realizaron llamados en San José y Flores, en alianza estratégica con las Intendencias departamentales respectivas.

El Programa ha ajustado su acción a la cobertura prevista, focalizándose en la atención de la población objetivo para el que fue diseñado mediante las prestaciones definidas en el modelo.

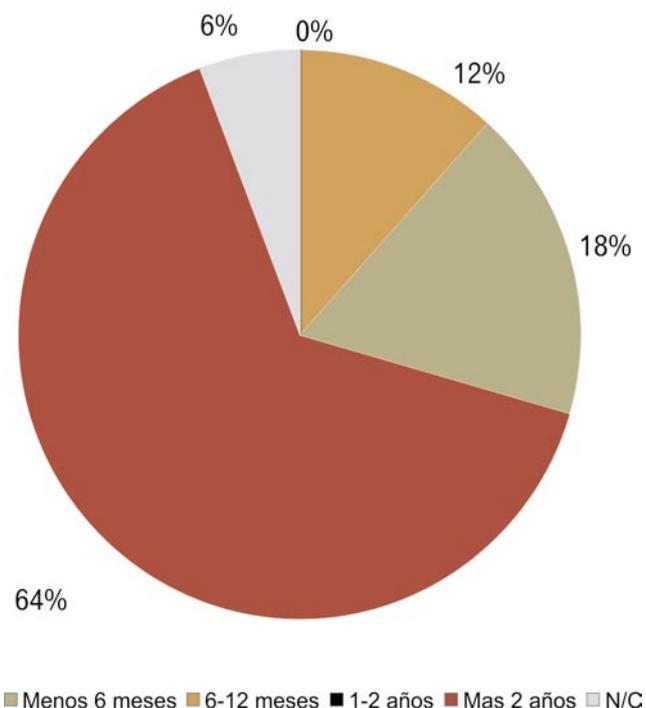
### Pertinencia / Relevancia del Programa

Más allá de la eficacia en el avance hacia el logro de las metas y objetivos y de la eficiencia en el uso de los distintos recursos a disposición del Programa, es fundamental poder tener una opinión respecto a si el Programa ha hecho lo que efectivamente debía hacer para lograr sus cometidos. De poco sirve ser eficaz, eficiente, tener una importante cobertura e, incluso, ser sostenible si lo que se hace no es lo que se necesita y/o no es relevante para modificar la situación problemática de partida. Esta dimensión de la evaluación, no siempre tenida en cuenta, es especialmente significativa en este Programa. Pertinencia y relevancia son conceptos directamente relacionados, dos caras de un mismo fenómeno.

En opinión de la Consultora el Programa ha demostrado ser pertinente y también relevante en varios niveles, a saber:

- ha llenado un claro vacío en la oferta preexistente en el tema para la población objetivo definida,

**TIEMPO DE LA IDEA**



- ha atacado el corazón del problema que lo ocupa, generando además mejores condiciones de entorno para emprender;
- ha aplicado un Modelo articulado de atención integral al joven emprendedor apuntando con componentes específicos a las restricciones primordiales,
- ha posibilitado que un número importante de jóvenes -que de otra manera no hubieran podido hacerlo- concreten su emprendimiento,
- todos sus componentes cuentan con niveles de satisfacción importantes de parte de sus beneficiarios clientes, y
- ha generado cambios, resultados e impactos importantes tanto en los jóvenes como en sus emprendimientos.

Varios de estos niveles son tratados en capítulos específicos, por lo que solamente se profundizará en este caso en los niveles de oferta y de satisfacción de los clientes/beneficiarios.

### ***Oferta de Programas comparables***

En lo relativo a la pertinencia y relevancia resulta evidente que Emprecrea atiende temas de importancia estratégica para el país, con un abordaje integral que va al corazón del problema. Ha quedado demostrado que el Programa además ha cumplido exitosamente con los objetivos planteados con resultados e impactos identificables. Si esto es de por sí significativo, lo es aún más si se analiza la oferta de programas que atienden el segmento y los temas que ocupan a Emprecrea.

(...)

Del análisis de la información relevada surgen zonas donde existen vacíos y los servicios ofrecidos por prácticamente todos los programas. Se observa, que Emprecrea tiene la particularidad de, por un lado, llenar los vacíos existentes en lo que refiere a segmento objetivo y -por otro- brindar una oferta de servicios integral (asesoría, capacitación, crédito, a lo que se agrega además seguimiento y mentoría) que lo diferencia de los demás.

Por lo tanto es posible afirmar que el Programa es no sólo pertinente sino también relevante ya que llena un vacío, respondiendo exitosamente al corazón de problemas reales y significativos.

### ***Evaluación de los jóvenes***

Otra buena aproximación a la pertinencia y relevancia del Programa es la evaluación que de los distintos componentes o servicios que brinda Emprecrea hacen los beneficiarios/clientes. Más allá de las opiniones y juicios recogidos en las entrevistas, se intentó relevar datos cuantitativos que sirvan como línea de base de esta nueva dimensión de los servicios -vinculada a: calidad, adecuación, pertinencia y relevancia de los servicios y satisfacción de los clientes/beneficiarios- que se propone integrar al Sistema de Monitoreo y Evaluación. Esto es de gran utilidad e interés tanto para monitorear la implementación global y por tipo de servicios y el desempeño y aceptación de los distintos actores prestadores de los mismos, como para identificar áreas de mejora y oportunidades.

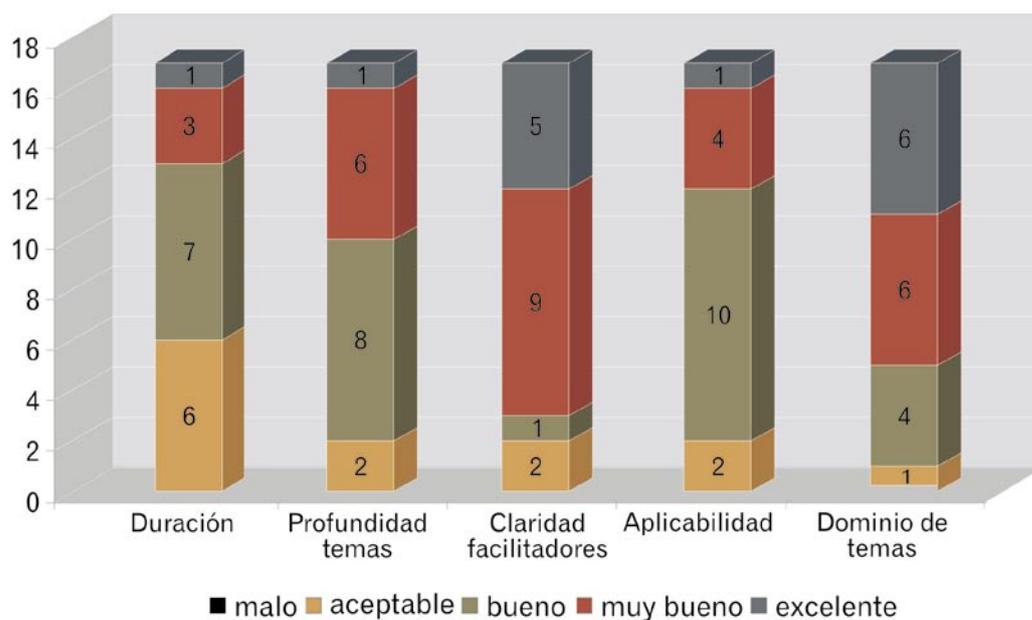
La información que se presenta a continuación contempla la valoración que realizan los 17 emprendedores que respondieron la Encuesta de los distintos apoyos que reciben de Emprecrea. Si bien esta información carece de rigor estadístico, su consistencia sugiere que podría ser tomada como una primera aproximación a ser mejorada.

**Capacitación.** Las respuestas obtenidas sobre los distintos aspectos vinculados a la misma indican que:

- El 23,5% de los jóvenes encuestados consideran excelente o muy buena la duración de la capacitación, mientras que el 41% opina que es buena y el 35% que es aceptable.
- El 41% considera que es excelente o muy buena la profundidad de los temas y el 47% que es buena.
- El 82% consideran la claridad de los facilitadores como excelente o muy buena, calificación altamente destacable.
- La aplicabilidad de los conocimientos transmitidos fue calificada como excelente o muy buena por el 29% de los encuestados y como buena por el 59% de ellos.
- El dominio de los temas impartidos por parte de los facilitadores se considera excelente o muy bueno por el 71% de los emprendedores y 24% lo califica como bueno.

*Fuente: Encuesta respondida por 17 emprendedores.*

### Evaluación Capacitación

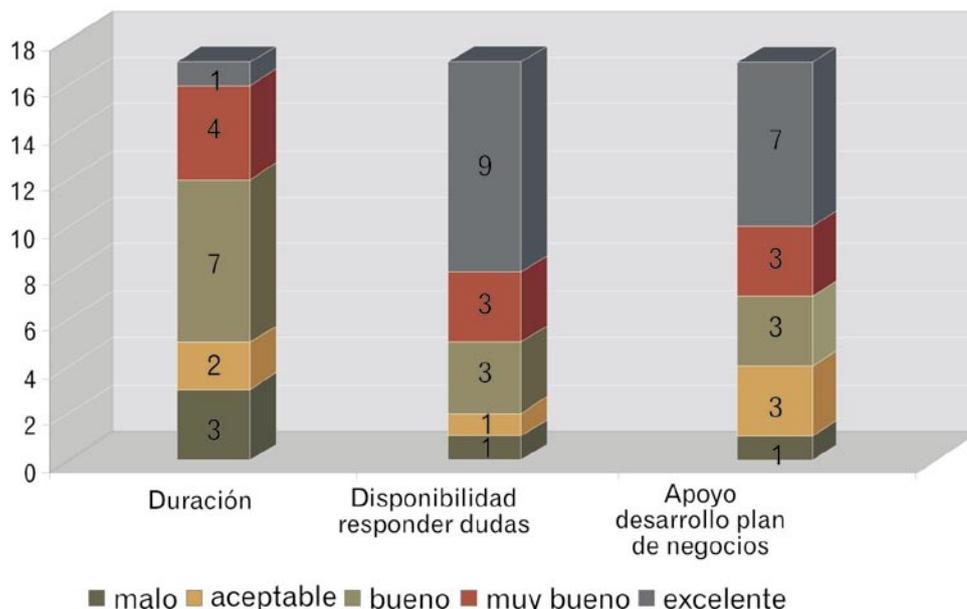


## Tutoría

Las respuestas obtenidas sobre los distintos aspectos vinculados a la misma indican que:

- Solamente el 29% de los encuestados considera su duración como excelente o muy buena, el 41% la valora como buena y el 30% restante como aceptable o mala.<sup>30</sup>
- Se considera que la disponibilidad a responder dudas es excelente o muy buena en el 71% de los casos, y buena en el 18%.
- El 59% de los jóvenes valora el apoyo para la elaboración del Plan de negocios como excelente o muy buena, el 18% como buena y otro tanto como aceptable

### Evaluación Tutoría



Fuente: Encuesta respondida por 17 emprendedores.

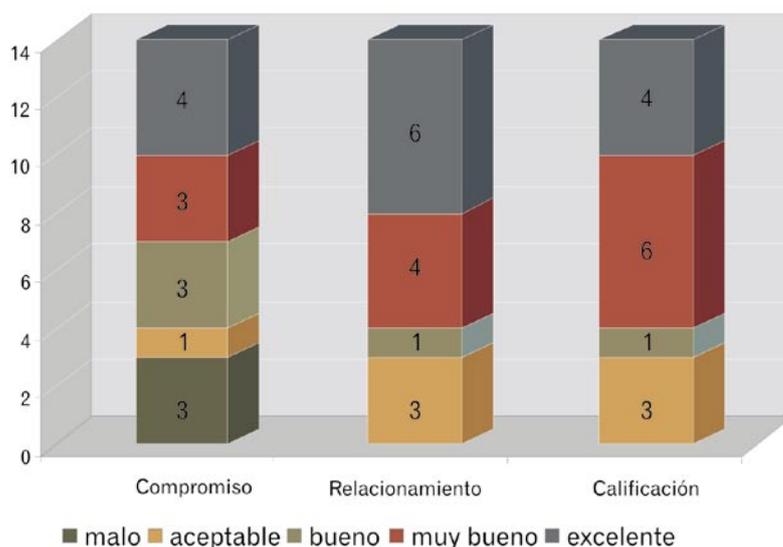
<sup>30</sup> Es importante tener claro que con estos indicadores se están cuantificando “percepciones”, esta información debe necesariamente ser complementada con otro tipo de herramientas (entrevistas por ejemplo). En las entrevistas algunos jóvenes manifestaban que la capacitación era concentrada e intensiva y el tiempo para la elaboración del Plan de Negocios escaso (vinculado a la duración de la tutoría); pero esos mismos jóvenes señalaban que se deban cuenta de que si existiera mayor flexibilidad en ambos tal vez nunca hubieran finalizado el proceso. Por lo tanto cada uno de estos indicadores no puede ser analizado por sí solo, sino como parte de un Sistema articulado y complejo y tampoco debería limitarse a una foto en un único momento, sino que debería realizarse el seguimiento de las series que ilustren la evolución de los mismos a lo largo del tiempo.

## Mentoría

Las respuestas obtenidas sobre los distintos aspectos vinculados a la misma indican que:<sup>31</sup>

- El 50% califica el compromiso de su mentor como excelente o muy bueno, el 21% como bueno, el 7% como escaso y el 21% como malo. Acá existe un problema claro, 1 de cada 4 de los jóvenes que responden la encuesta no valoran positivamente el compromiso de su mentor.
- El 71,5% de los emprendedores valora como excelente o muy bueno el relacionamiento con su mentor, calificación muy superior a la referida al compromiso. El 21% considera que el nivel de relacionamiento es escaso.
- En cuanto a la calificación del mentor, el 71,5% considera que es excelente o muy buena, un 7% que es buena y un 21% que es escasa.

Evaluación Mentoría



Fuente: Encuesta respondida por 17 emprendedores

## Asesoría comercial

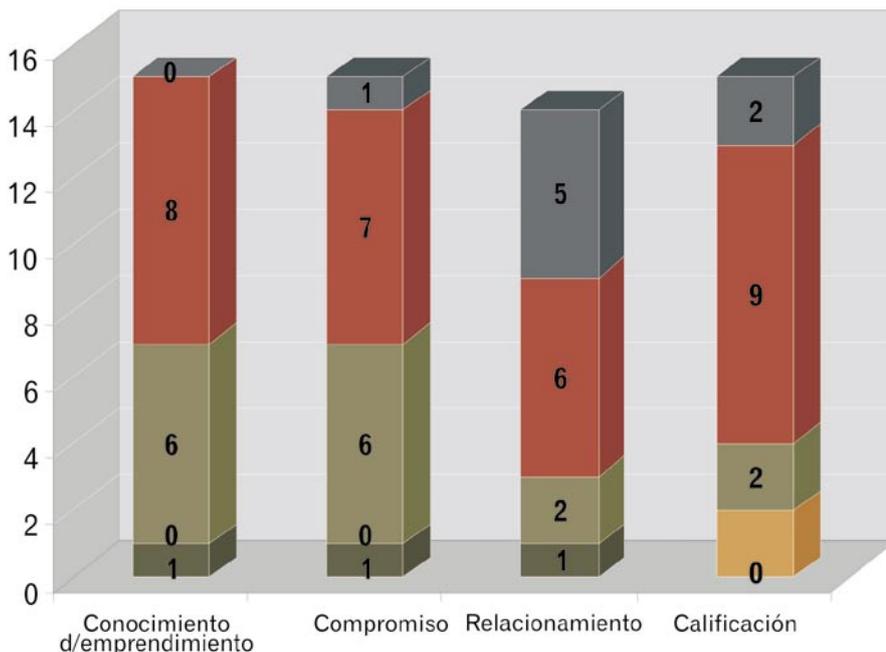
Las respuestas obtenidas sobre los distintos aspectos vinculados a la misma indican que:<sup>32</sup>

- El 53% de los jóvenes considera muy bueno el conocimiento que el Asesor tiene de su emprendimiento, mientras que el 40% lo considera bueno.
- El 53% califica como excelente o muy bueno el compromiso del Asesor con el joven y su emprendimiento, mientras que el 40% lo considera bueno.
- El 78,5% valora como excelente o muy bueno su relacionamiento con el Asesor, el 14% lo considera bueno y el 7% (1 joven) malo.
- El 73% de los emprendedores encuestados califica al Asesor como Excelente o muy bueno, el 13% como bueno y otros tantos como aceptable.

<sup>31</sup> Sólo son 14 los jóvenes que responden la parte de la Encuesta correspondiente a los Mentores.

<sup>32</sup> Sólo son 15 los jóvenes que responden la parte de la Encuesta correspondiente a la Asesoría Comercial.

### Evaluación de Asesoría Comercial

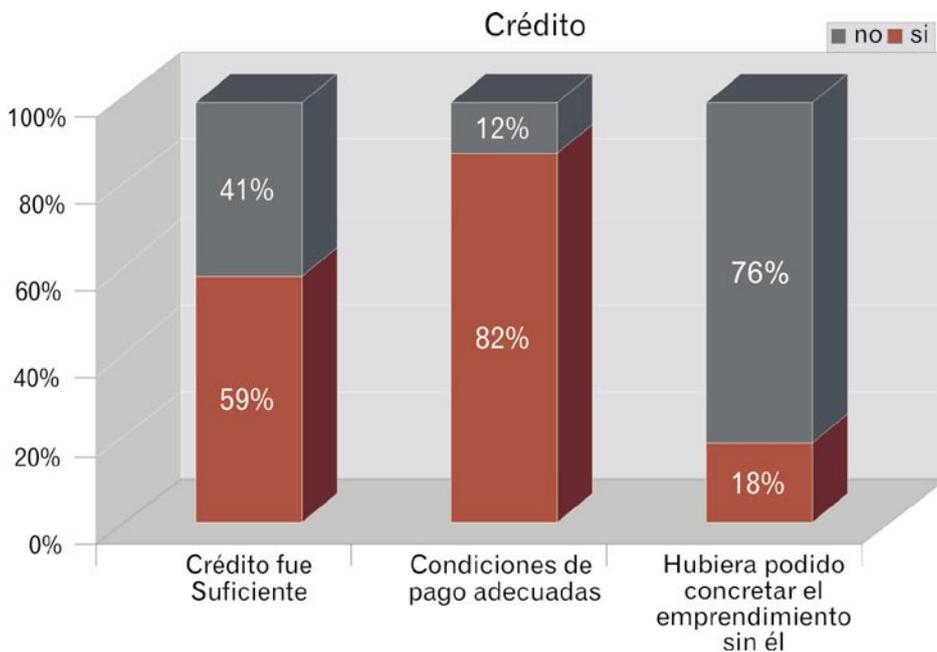


Fuente: Encuesta respondida por 17 emprendedores.

### Crédito

En lo vinculado a este componente los jóvenes que contestan la Encuesta afirman:

- El 59%, casi 6 de cada 10, considera que el crédito obtenido fue suficiente para financiar su iniciativa.
- El 82% valora las condiciones de repago como adecuadas.
- El 76% de estos emprendedores afirma que no hubiera podido llevar adelante su emprendimiento de no haber contado con el crédito que le brindó Emprecrea.

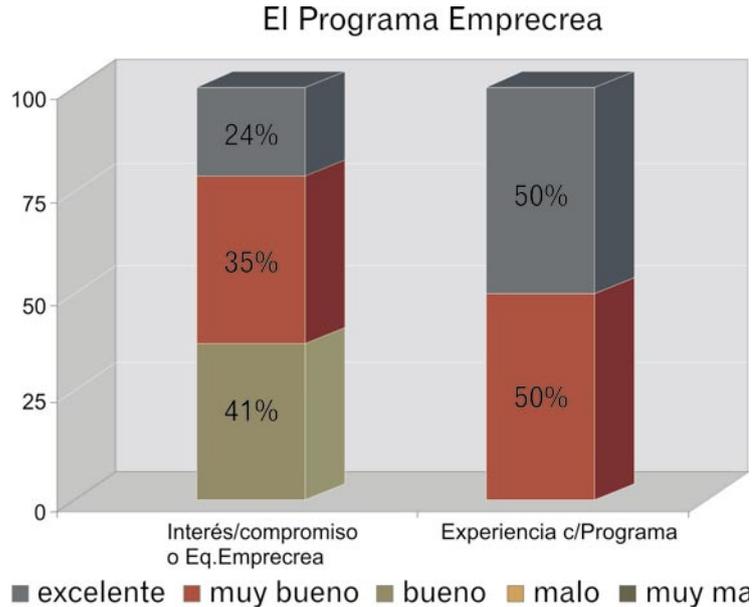


Fuente: Encuesta respondida por 17 emprendedores.

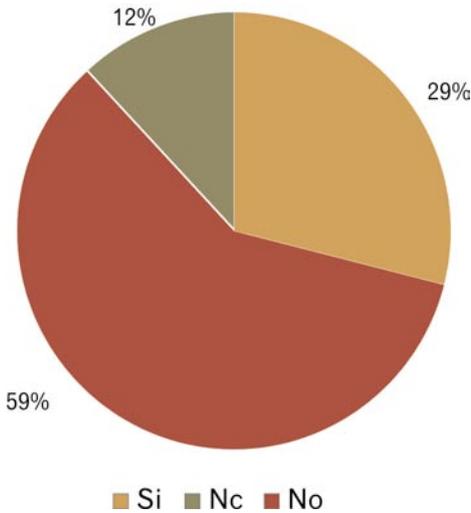
## El Programa en su conjunto

Es remarcable la valoración que hacen los emprendedores del Programa en su conjunto. En lo que respecta al interés y compromiso de Emprecrea con su emprendimiento, el 41% piensa que es excelente, el 35% que es muy bueno y el 24% que es bueno. Muy alta es la calificación que recibe la experiencia de trabajo con el Programa, la que se divide en partes iguales entre excelente y muy buena.

Fuente: Encuesta respondida por 17 emprendedores.



¿Hubiera podido concretar su emprendimiento sin Emprecrea?



El rol del Programa ha sido vital para el logro de los objetivos y metas empresariales de los jóvenes. El 59% considera que no hubiera podido concretar su emprendimiento sin el apoyo de Emprecrea, mientras que el 29% considera que podría haberlo hecho pero en otros tiempos y con mayor dificultad, mientras que el 12% no respondió.

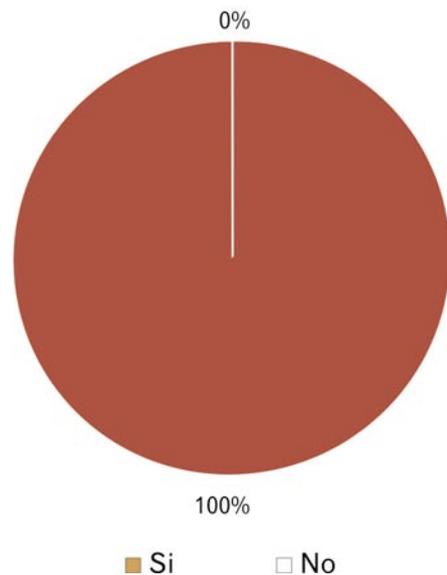
Fuente: Encuesta respondida por 17 emprendedores.

Otra aproximación a la amplia satisfacción con el Programa que muestran los emprendedores es apreciable en el hecho de que todos ellos lo recomendarían a un familiar y/o amigo que quiera comenzar su propia empresa.

Si bien la relevancia del Programa se vincula directamente y se hace evidente en los resultados e impactos del mismo en los jóvenes y sus emprendimientos; el interés y la importancia de los mismos para cualquier evaluación amerita que sean tratados de forma independiente en otro capítulo.

El Programa ha sido altamente pertinente y relevante, tanto desde el punto de vista del vacío en la oferta de apoyo a los jóvenes de bajos ingresos que llena, como de los cambios, resultados e impactos que genera y de la valoración que hacen los emprendedores de todos los apoyos que reciben.

¿Recomendaría el programa?



## SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA<sup>33</sup>

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) considera como una de las dimensiones clave de sus proyectos a la sostenibilidad futura de los servicios implementados.

Si bien habitualmente cuando se piensa en términos de sostenibilidad se lo hace al acercarse el fin de la cooperación y el énfasis se centra en el monto y el origen de los recursos necesarios para continuar con las prestaciones desarrolladas por los programas, la Sostenibilidad debería encararse desde el momento cero y está muy lejos de ser un fenómeno unidimensional limitado al ámbito financiero.

Otro aspecto relevante vinculado a sostenibilidad es el hecho de que la misma es dinámica, y si bien el análisis se realiza en un momento del tiempo, su perspectiva temporal hace que esté condicionada por la evolución de comportamientos pasados y por las presencia o ausencia de estrategias pensadas a futuro.

En este sentido la Consultora ha desarrollado un Modelo de Análisis de Sostenibilidad Integral, el mismo la enfoca desde 5 dimensiones diferentes, cada una de las cuales se integra por distintos componentes, para cada uno de los que deben definirse indicadores de medición y análisis a lo largo del tiempo. Brevemente, la Sostenibilidad integral se compone -al menos- de las siguientes dimensiones:

- a. Sostenibilidad Institucional, compuesta por aspectos vinculados a la formalización y consolidación de Emprecrea como organización, su visibilidad externa, la gobernanza e involucramiento de todos los actores participantes en ella y la inserción de la misma en distintos ámbitos del entorno nacional e internacional.
- b. Sostenibilidad Operativa, asociada a su infraestructura física y de recursos humanos permanentes, su modelo de gestión propio y la cobertura de empresas a las que llega, tanto en términos de alcance, diversidad de actividades, como de intensidad.
- c. Sostenibilidad Técnica, compuesta por una metodología propia de atención y trabajo con las empresas, una cartera de servicios especialmente definida y un equipo técnico con determinadas "figuras profesionales" de acompañamiento a los emprendedores también propias de Emprecrea.
- d. Sostenibilidad Financiera, compuesta por el presupuesto del Programa y por una visión detallada de sus distintos usos y fuentes de fondos, con una perspectiva de evolución a lo largo del tiempo.
- e. Sostenibilidad de Impacto en las Empresas Clientes y el entorno, la Sostenibilidad de Emprecrea no puede ni debe ser vista independientemente del comportamiento y compromiso de sus beneficiarios clientes; es relevante conocer el sentido de pertenencia, el involucramiento y desempeño de los mismos, así como también el impacto del Programa en sus empresas.

Si bien la aplicación de este Modelo excede claramente el alcance de la presente Evaluación, su enfoque es útil para analizar la situación del Programa en este tema. Brevemente se analizará cada una de las dimensiones en lo que respecta al Programa Emprecrea, señalando los aspectos que -en opinión de la Consultora- constituyen fortalezas y aquellos que no están completamente resueltos y representan puntos de atención.

---

<sup>33</sup> Se presenta a continuación un resumen de los aspectos y recomendaciones realizados por la Evaluadora Externa, Cra. Susana Ramela.

## **Sostenibilidad Institucional**

Emprecrea es un Programa con un muy interesante nivel de consolidación y formalización, máxime considerando que cuenta con menos de 3 años de existencia. Ha generado independencia y una institucionalidad propia que coexiste en equilibrio con el paraguas de Kolping Uruguay y YBI. Incorpora, formaliza y “funcionaliza” eficientemente en su rica e innovadora institucionalidad distintos ámbitos, visiones, roles y actores con un muy importante nivel de empoderamiento, gobernanza, apropiación y compromiso.

El Programa podría calificarse como relativamente conocido en términos absolutos y como bastante conocido en términos relativos, especialmente si se toma como referencia su tamaño, antigüedad y volumen de recursos.

Tiene además un fuerte reconocimiento nacional en los ámbitos específicos vinculados a los temas que trata, ganado en base a la seriedad de su desempeño y a una apertura al trabajo y la interacción con otros amplia y generosa.

Emprecrea es reconocido a nivel internacional en el ámbito de YBI, donde ha pasado en este lapso de programa piloto a acreditado y es -a pesar de su corta existencia- un referente. Es además una de las Historias de Cambio que el FOMIN ha destacado incluyéndola a efectos de la difusión internacional de su actividad en su página web.

## **Sostenibilidad Operativa**

Emprecrea ha consolidado a la fecha, con pocos recursos, una infraestructura física adecuada y un equipo permanente reducido (4 personas) apenas suficiente para la escala actual, con capacidad de escalar de manera modular ante las demandas a través de otras figuras técnicas. Cuenta con un modelo de gestión propio de probada pertinencia, eficiencia y eficacia. Ha extendido su alcance recientemente a 2 departamentos del interior con todos sus servicios y existe interés de parte de otros de involucrarse en Emprecrea. La intensidad del seguimiento de la evolución de las empresas y de su relación con los mentores está determinada por la dimensión del equipo.

## **Sostenibilidad Técnica**

La dimensión técnica de la sostenibilidad es una gran fortaleza de Emprecrea. Como ya ha sido expresado la metodología del Programa es innovadora, pertinente, eficaz y eficiente en todos los aspectos de su concepción teórica (actores, componentes, procesos, funciones, etc.) y ha sido implementada de manera excelente con resultados e impactos múltiples y evidentes. Se percibe además un claro compromiso, entusiasmo, pertinencia e involucramiento por parte de todos los actores técnicos, se trate de facilitadores, tutores, mentores, etc. Se ha generado una importante “capacidad instalada” a nivel de voluntariado. Un aporte adicional a esta dimensión lo constituye el pertenecer a YBI, institución que realiza algunos desarrollos técnicos a nivel central para el uso descentralizado por parte de sus integrantes; lo que permitirá a Emprecrea acceder a Innovación y Desarrollo en materia de gestión de proyectos y programas que requieren de recursos humanos y materiales que exceden las posibilidades propias.

La atención en este caso debe centrarse en mantener los niveles de calidad de las prestaciones técnicas al producirse la escalabilidad y la expansión geográfica deseables y -sobre todo- en las debilidades de otras dimensiones (la operativa por ejemplo) que son el marco y soporte clave para el correcto desempeño de la labor técnica.

## Sostenibilidad Financiera

Emprecrea tiene en esta dimensión la fortaleza de haber funcionado con un presupuesto muy reducido y de presentar una relación resultados/presupuesto francamente sorprendente. Es también evidente el manejo responsable y cuidadoso de los recursos.

## Sostenibilidad de Impacto

Se destina un capítulo específico a la identificación y valoración de los resultados y los impactos del Programa fundamentalmente en los beneficiarios/clientes -los jóvenes y sus empresas- ya que éste es el propósito de todo programa. En el trabajo de campo se ha destinado un esfuerzo importante a identificar aproximaciones a estos impactos, con resultados evidentes y contundentes.

## RESULTADOS E IMPACTOS DEL PROGRAMA

En el último tiempo -a pesar de su corta existencia- Emprecrea se ha constituido crecientemente en un actor e interlocutor conocido y valorado en el entorno vinculado a los temas de juventud, emprendedurismo y desarrollo. Esto hace que actualmente sean varias las instituciones públicas y privadas interesadas en apoyar o trabajar con el Programa. Aunque esto constituye en sí mismo un resultado de Emprecrea, con buenas perspectivas futuras de generar impactos relevantes, este capítulo se focalizará especialmente en el análisis de los resultados e impactos del Programa a nivel de sus beneficiarios/clientes.

## Impacto individual y social

Si bien es necesario un horizonte temporal mayor a los efectos de la medición de impacto, se enumerarán resultados y algunos indicios de impacto que en el caso de Emprecrea se perciben tanto a nivel individual de los beneficiarios/clientes como a nivel social más general y que muy probablemente constituyan impactos relevantes del Programa a futuro.

A nivel individual se pueden señalar:

- vínculos de los jóvenes con el mundo empresarial, llegada y contactos con empresas y empresarios impensados sin la participación en el Programa<sup>34</sup>;
- capacitación en áreas y ámbitos más amplios que los del emprendimiento concreto, formación “para la vida” en aspectos como: contratos y obligaciones pautadas<sup>35</sup>, cumplimiento y uso responsable del crédito (si el joven paga en fecha sus obligaciones crediticias obtiene la 6ª cuota gratis), defensa de sus ideas y proyectos en base a argumentos sólidos<sup>36</sup>, relacionamiento con el mentor (para la mayoría de ellos es la primera experiencia de trabajo con un técnico asesor y/o con el ámbito empresarial), etc.;

---

<sup>34</sup> A vía de ejemplo: jóvenes con emprendimientos relacionados son presentados en la cena de Fin de Año de Emprecrea a un importante empresario uruguayo de la industria de la construcción; quien manifiesta su interés en apoyarlos y relacionarlos con potenciales clientes.

<sup>35</sup> Los jóvenes firman con Emprecrea al obtener el crédito un contrato muy completo que de alguna manera los prepara para formalizar relacionamientos posteriores empresariales y/o personales.

<sup>36</sup> La defensa de su Plan de Negocios ante el Comité de Proyectos lo prepara para múltiples instancias futuras que trascienden el ámbito empresarial, para analizar y elaborar planes y estrategias y defenderlas en base a argumentos.

- aún en el caso de los jóvenes cuyos Planes de Negocios no fueron aprobados, los mismos completaron su instancia de capacitación y tuvieron la experiencia de elaborar su Plan, por lo que se encuentran en mejores condiciones para reemprender en el futuro.

Los indicios de impacto más relevantes a **nivel social** son:

- genera profundos cambios culturales en temas y sectores claves para el desarrollo, especialmente relevantes en una sociedad como la nuestra donde emprender no es frecuente ni es promovido o valorado y donde se percibe una desintegración social cada vez mayor;
- brinda un ámbito para el trabajo voluntario en temas de desarrollo, lo que también constituye un cambio significativo en un país donde el trabajo voluntario no es demasiado extendido ni promovido y que -cuando existe- apunta más al asistencialismo que al desarrollo;
- se trata de un Programa de empresariedad, no de empleo, por lo que genera en los jóvenes protagonismo, autonomía, empoderamiento y los hace gestores de su propio destino; Emprecrea contribuye a generar ciudadanía activa, un valor muy necesario en cualquier sociedad.

Emprecrea no sólo ha logrado en un corto plazo resultados -e incluso indicios de impactos- relevantes, sino que además lo ha hecho a costos muy bajos y con recursos muy reducidos.

## **Los emprendimientos hoy: una aproximación a resultados e impacto**

Un indicador muy fuerte y muy bueno -en virtud de su poder de síntesis- a los efectos de reflejar los resultados e impactos del Programa global y la situación de los emprendimientos hoy, es el que la Consultora ha denominado Tasa de Vida (de Éxito o de Supervivencia) de los emprendimientos.

La Tasa de Vida se define como: cantidad de emprendimientos en actividad/cantidad de emprendimientos que aprobaron el Plan de Negocios (y en la casi totalidad de los casos fueron financiados). En el caso de Emprecrea esa tasa asciende al 92%, ya que -como se muestra en la gráfica- 33 de los 36 emprendimientos están en actividad. La contracara de este indicador es la Tasa de Fracasos, definido como: cantidad de emprendimientos que no han sobrevivido/cantidad de emprendimientos que aprobaron el Plan de Negocios, que el caso de Emprecrea asciende a la fecha al 8%.

De todas las fuentes de información a las que se ha recurrido (informes y registros del Programa, entrevistas, encuestas, etc.) surgen avances muy importantes en lo que refiere a los jóvenes como empresarios y a sus emprendimientos. Además de la consistencia de la información y los indicadores relevados, resulta elocuente también lo que los jóvenes transmiten en las entrevistas realizadas. Son evidentes los cambios experimentados tanto en la actitud de los jóvenes, como en la visión sobre sus propios emprendimientos y la relevancia de su vínculo con Emprecrea.

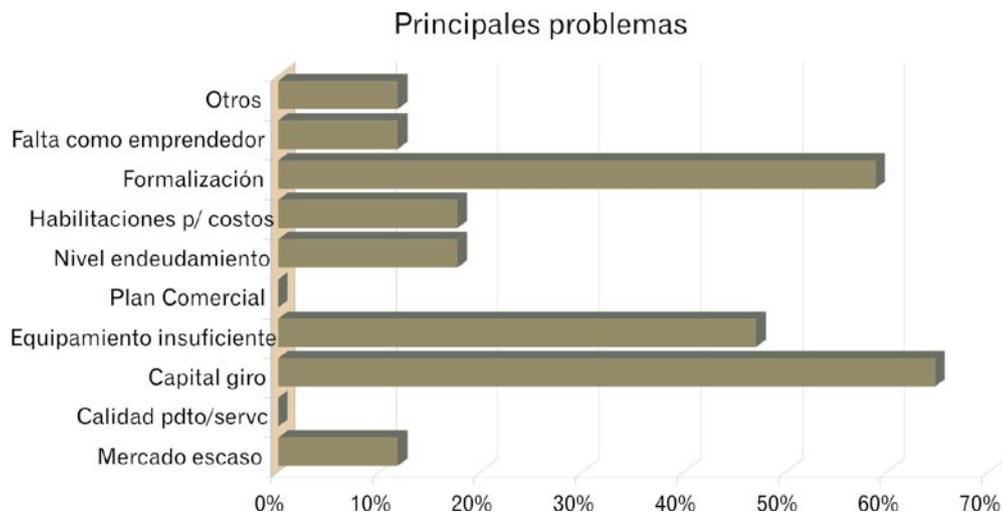
A continuación se presenta brevemente información referida a algunos aspectos estratégicos de los emprendimientos de Emprecrea que permiten aproximarse a los resultados y al impacto del Programa en los mismos. La información surge de la Encuesta realizada a los jóvenes -la que a pesar de carecer de rigurosidad estadística y de las limitaciones ya señaladas es consistente con las evidencias que surgen de las restantes fuentes disponibles- y de datos relevados por el propio Programa.

## Debilidades y fortalezas empresariales

La **debilidad o problema** más mencionado por los 17 jóvenes que responden la encuesta es la falta de suficiente capital de giro (65%), seguido por su condición de emprendimiento informal (59%) y el equipamiento insuficiente (47%); lo que se refleja en la gráfica que se presenta a continuación.

Otros problemas o debilidades como ser: fallas como emprendedor, nivel de endeudamiento, plan comercial, mercado escaso, calidad del producto o servicio que se brinda, costos, etc. no superan en ningún caso el 18% de las menciones; lo que estaría reflejando una situación más favorable que la que muestran habitualmente las microempresas en su etapa inicial.

Es posible observar que 2 de los 3 problemas fundamentales responden al propio proceso de crecimiento de los emprendimientos. El problema de la formalización es de otra naturaleza y es clave para este tipo de empresas, ya que frena su capacidad de consolidación y crecimiento. El 71% de los emprendimientos que responden la Encuesta son informales y el 83% de ellos lo son debido a los altos costos que implica la formalización; cumplir con las cargas tributarias en una etapa inicial hace a estos emprendimientos inviables. Las microempresas se encuentran en un círculo vicioso en lo referido a este tema y el monotributo no representa en la mayoría de los casos una alternativa efectiva para ellas. No pueden incrementar sus ventas atendiendo a clientes de mayor poder adquisitivo porque no son formales y no se pueden formalizar porque no pueden incrementar sus ingresos incorporando nuevos clientes de mayor relevancia que requieren comprobantes de respaldo formales de las transacciones realizadas. Esta situación excede la capacidad de negociación y lobby de este tipo de emprendimientos individualmente o agrupados, por lo tanto debería encararse por parte de instituciones y programas que trabajen con ellos como beneficiarios/clientes, como es el caso del BID/FOMIN, Kolping y Emprecrea.

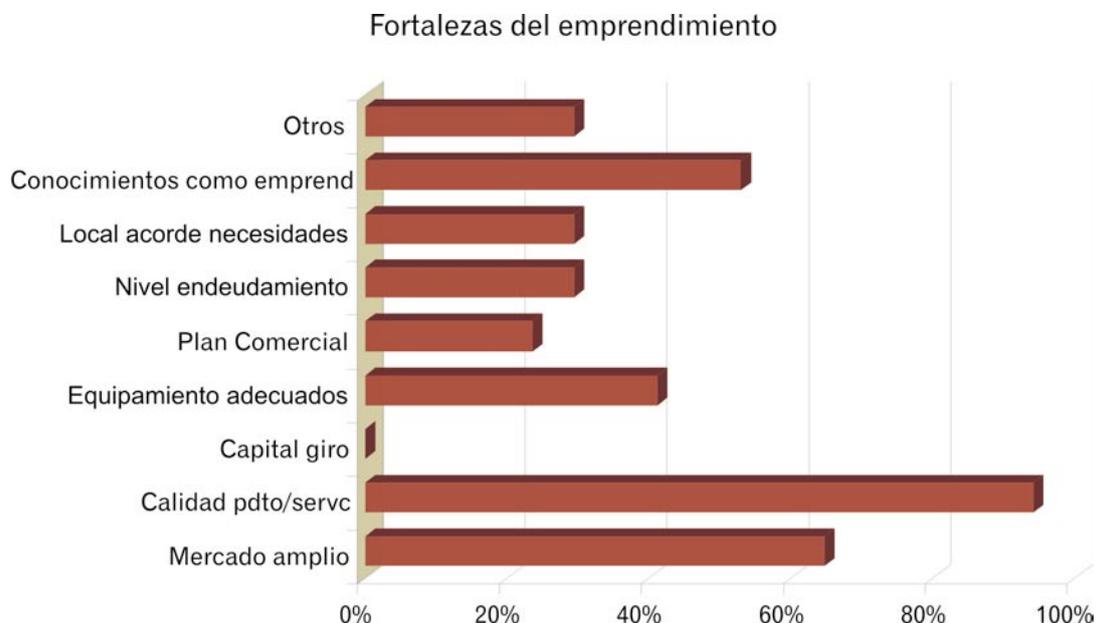


Preguntados los jóvenes respecto a las principales **fortalezas** de su emprendimiento, el 94% de ellos responde que la constituye la calidad del producto o servicio que brinda, el 65% menciona el tamaño de su mercado y el 53% sus propios conocimientos como emprendedor; las restantes fortalezas mencionadas (local, equipamiento, nivel de endeudamiento, etc.) en ningún caso tiene menos del 25% de las menciones. Estos resultados se muestran en la gráfica que se presenta a continuación.

Los jóvenes visualizan varias fortalezas importantes en sus emprendimientos, lo que se complementa con otra información positiva e interesante que se obtiene al preguntar para qué actividades empresariales el joven considera que cuenta con capacidad y conocimiento. Las respuestas a esta pregunta se presentan a continuación.

Esta respuesta es un indicador muy fuerte y elocuente de la seguridad y confianza en los conocimientos adquiridos y en sí mismos que tienen los jóvenes que han completado el proceso de Emprecrea. Más de 7 de cada 10 jóvenes se considera preparado para: definir precios de sus productos o servicios, llevar

las cuentas de su negocio, analizar las causas de sus éxitos y fracasos y encontrar alternativas para aumentar sus ventas y/o reducir sus costos. 6 de cada 10 pueden analizar y establecer metas y casi la mitad se considera con capacidad y conocimiento para llevar adelante acciones para dar a conocer sus productos o servicios. Es natural que esta última sea la actividad con respuesta más baja, ya que con frecuencia se visualiza que requiere de recursos financieros importantes y apoyos externos a la propia empresa.



### Ingresos generados por los emprendimientos:

La información procesada y analizada por la Consultora en este apartado proviene de datos disponibles en Emprecrea referidos a 26 emprendimientos. La misma se refiere a los ingresos por facturación del emprendimiento y también a los ingresos del emprendedor por concepto de retiros que realiza de su empresa.

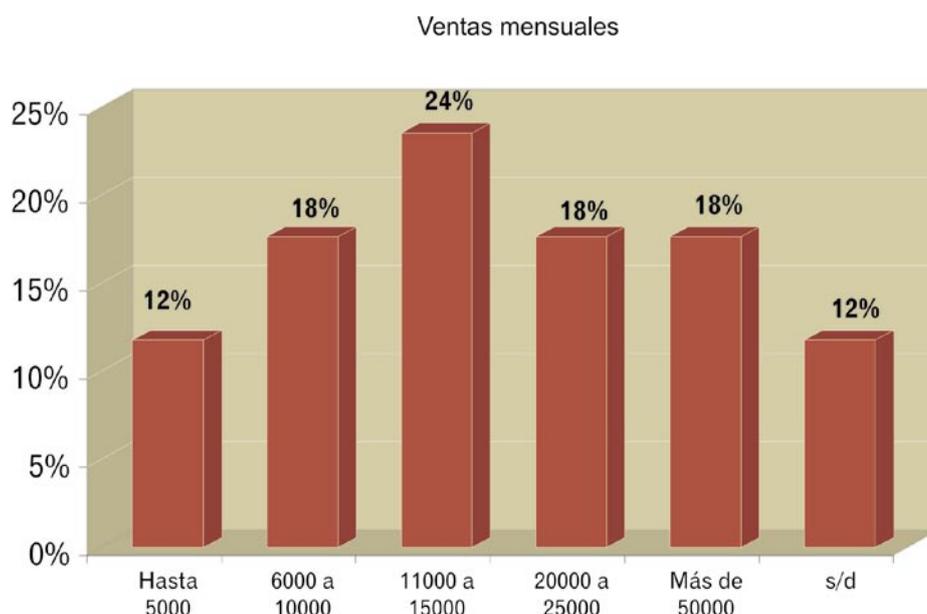
La situación en lo que refiere a ambas variables es muy heterogénea en función de factores como: si se trata de un emprendimiento nuevo o si ya estaba en funcionamiento, rama de actividad, momento de ingreso a Emprecrea, si es la única fuente de ingresos del emprendedor, etc.

En lo que refiere a la **facturación de las empresas** la situación es la siguiente:

- Los emprendimientos preexistentes han incrementado su facturación mensual en promedio en un 100%, pasando de un promedio de \$15.200 a \$ 30.400; siendo la inflación del periodo del 8%.
- Los emprendimientos nuevos tienen una facturación promedio mensual de \$ 32.000; si no se toma en una de las empresas (producción multimedia) que tiene un comportamiento claramente diferente y volúmenes de facturación importantes, la venta promedio mensual de las restantes es de \$ 12.400.
- La facturación promedio mensual del conjunto de los 26 emprendimientos (preexistentes y nuevos) es de \$ 30.800; si no se toma en cuenta al emprendimiento de producción multimedia el promedio mensual sería de \$ 26.000.

A partir de los 9 casos para los que se cuenta con datos, los **ingresos personales de los emprendedores** han aumentado promedialmente en 80%.

A continuación se presenta la distribución de las ventas mensuales y de los retiros mensuales que realizan los jóvenes, calculados a partir de la información de los 17 jóvenes que responden la Encuesta.



La distribución de los retiros de los 11 jóvenes que contestan esta pregunta en la Encuesta es la que se muestra a continuación, estando el retiro promedio en \$ 8.200.

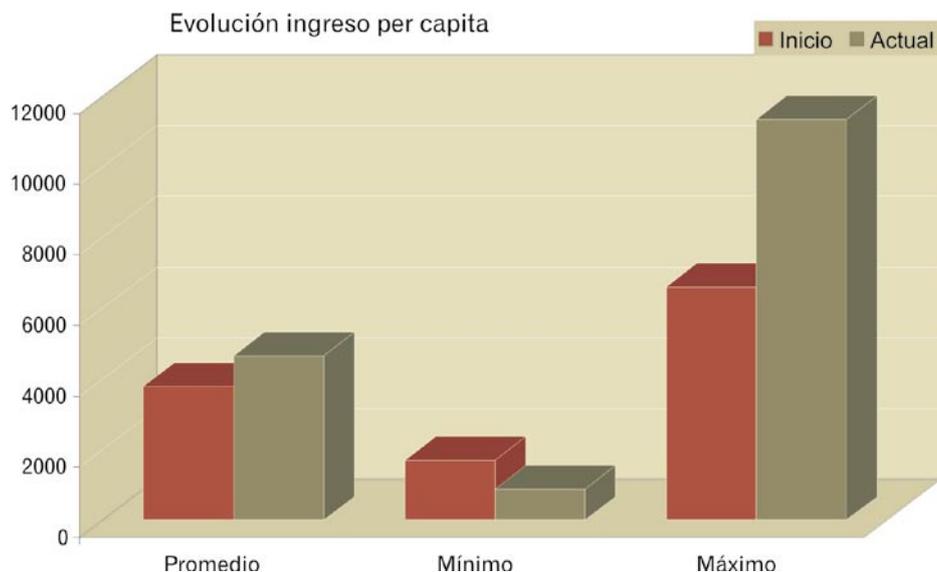
Además de esta aproximación a los niveles absolutos de ingresos que perciben los jóvenes a partir de su emprendimiento, es importante conocer cuánto -en términos relativos- significa el aporte de estos ingresos al núcleo familiar.

Emprecrea -desde un enfoque de generación de ingresos- debería tener en cuenta para el seguimiento y monitoreo permanente del Programa al menos estas 2 dimensiones:

- nivel y evolución del ingreso del joven a partir del emprendimiento y
- qué participación (en porcentaje) representa ese ingreso en el ingreso total del núcleo familiar.

La información relevada permite una aproximación a los cambios generados en este sentido a través de la comparación de la evolución de la distribución, el mínimo, el máximo y el promedio del ingreso per cápita.

Una rápida interpretación de las gráficas permite observar que el **ingreso per cápita promedio** actual del núcleo familiar de los jóvenes subió respecto al inicio, al igual que el máximo, mientras que el mínimo cayó; por lo tanto se puede concluir que han mejorado los niveles de ingreso. En la medida que los jóvenes realizan retiros (en caso de emprendimientos nuevos) o retiros mayores (en caso de emprendimientos preexistentes) y en virtud de los montos manejados, es dable suponer que esa mejora en los ingresos del núcleo familiar se deben en gran medida a los emprendimientos de los jóvenes.



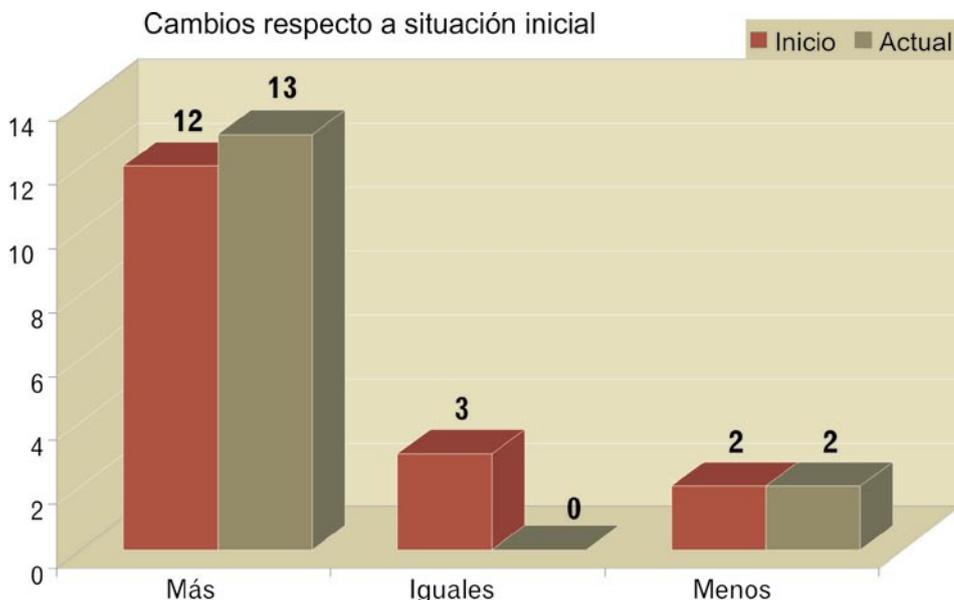
### Gestión empresarial

En este apartado se han buscado elementos que permitan identificar avances en lo referente a una gestión empresarial con mayores grados de profesionalización. Se seleccionaron 5 indicadores en este sentido, a saber: evolución de ingresos, evolución del número de clientes, reinversión de utilidades, repago del crédito y expectativas de crecimiento del negocio.

A continuación se presentan los cambios respecto a la situación inicial que quienes responden a la Encuesta señalan respecto a ingresos y clientes.

El 70% de los jóvenes manifiesta actualmente haber incrementado sus ingresos y el 18% mantenerlos, respecto a su situación inicial; el 87% de los que responden afirman tener más clientes. En 2 casos la situación es -en ambas dimensiones- peor a la de inicio; estos emprendimientos están pasando por coyunturas complejas y constituyen excepciones.

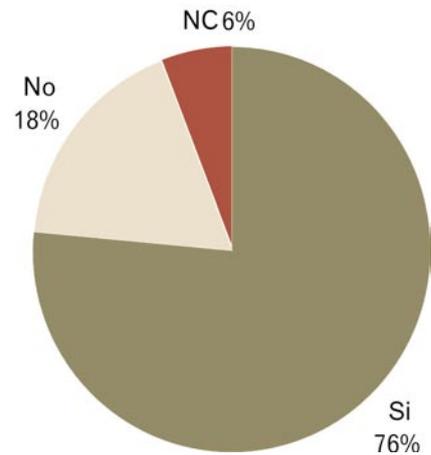
Una aproximación a cuán fuerte es el compromiso y cuánto apuesta el joven a su emprendimiento es si reinvierte o no sus utilidades, elemento aún más relevante en sectores de bajos ingresos y con múltiples necesidades como el de estos emprendedores.



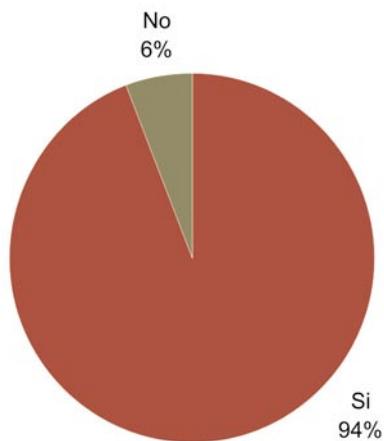
Casi 8 de cada 10 jóvenes reinvierte utilidades en el negocio, existe incluso un caso en que a la fecha se ha reinvertido el 100% de las utilidades a los efectos de financiar el crecimiento del emprendimiento. Algunos de los jóvenes mantienen aún un trabajo dependiente, varios de ellos en call centers, que les permite la necesaria reinversión de utilidades en esta etapa inicial.

Otra aproximación a la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial radica en el repago del crédito obtenido de Emprecrea. El 74% de los jóvenes está al día con sus cuotas y sólo en un caso el no pago se ha debido a falta de voluntad del emprendedor, en los restantes se vincula a dificultades propias del inicio de la actividad.

Reinversión utilidades



Expectativas crecimiento del negocio



Un indicador fuerte en lo que hace a la gestión empresarial vinculada a la perspectiva del negocio, se relaciona con las expectativas de crecimiento que tiene el emprendedor respecto a su iniciativa.

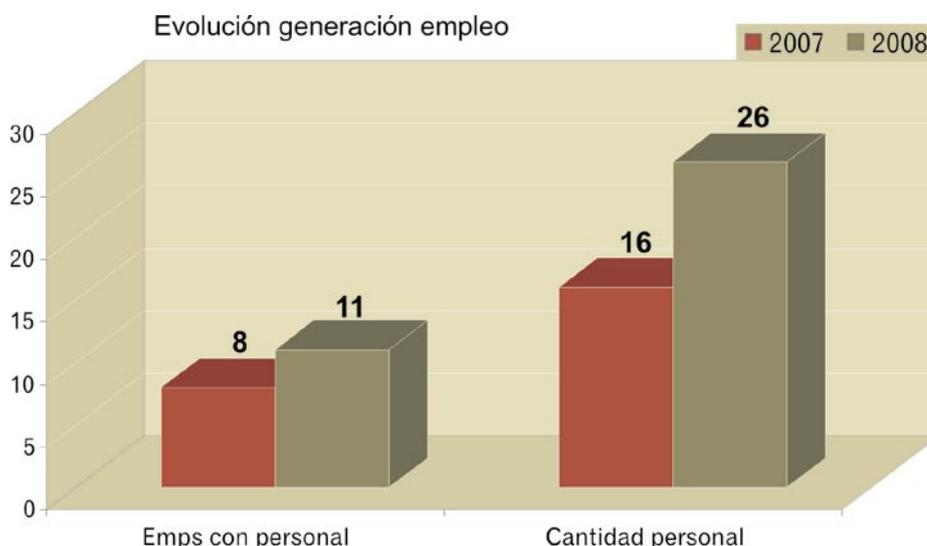
El 94% de los jóvenes Emprecrea que respondieron la Encuesta, lo que resulta consistente con la información relevada en las entrevistas, tiene fuertes expectativas de crecimiento respecto a su negocio.

Los indicadores presentados muestran cambios importantes en estos emprendimientos, siendo posible identificar un importante componente de profesionalización, además de compromiso y dedicación, en la gestión empresarial de los mismos.

## Generación de empleo

El empleo es una dimensión muy importante de los resultados y el impacto del Programa; como fuera mencionado, el desempleo juvenil es un problema grave en el país y es uno de los temas que ataca Emprecrea. A partir de la información surgida de la Encuesta, consistente con la relevada en las entrevistas, es posible afirmar que estos 17 emprendimientos generan 43 puestos de trabajo; lo que significa 2,5 puestos promedio por empresa.

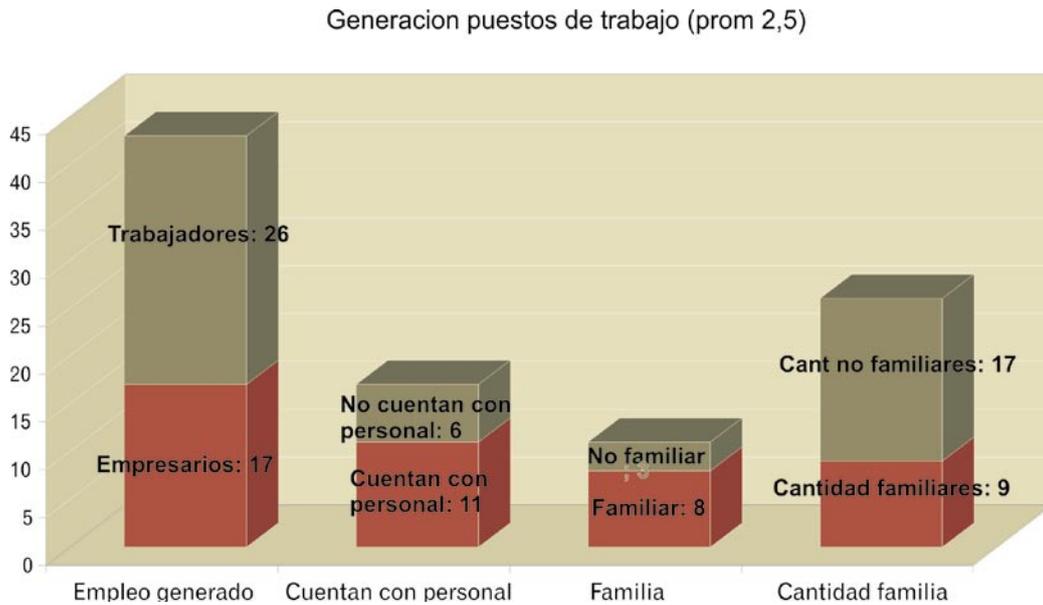
Son indicadores relevantes en esta dimensión el nivel (cantidad) y la evolución (medida respecto al inicio y/o línea de base) de las empresas que cuentan con personal dependiente; así como también el nivel y la evolución de la cantidad de personal contratado por éstas. Estos resultados se presentan a continuación.



En este caso la información disponible para la comparación es el año anterior. En el año 2007, de los 17 emprendimientos 8 tenían personal contratado y 9 contaban únicamente con el/los titulare/s. Actualmente son 11 los que cuentan con personal adicional al emprendedor y sólo 6 los que no lo tienen. De 16 personas dependientes contratadas por 8 empresas, lo que da 2 puestos de trabajo nuevos -además del emprendedor- en el 2007 para las empresas con personal, se pasa a 26 dependientes ocupados en 11 empresas, lo que da un promedio de 2,5 puestos de trabajo en empresas contratantes en el 2008. Se observa entonces un crecimiento del 38% en las empresas que ocupan personal y del 63% en el personal contratado en solo 1 año. Los 26 dependientes sumados a los 17 emprendedores representan 43 puestos de trabajo, los que son en realidad algunos más ya que algunas de estas empresas tienen 2 jóvenes como titulares. Se ha generado en el conjunto de estas empresas 1,5 nuevos puestos de trabajo dependiente por cada joven Emprecrea.

Otro indicador relevante en esta dimensión consiste en la determinación del nivel (cantidad y participación) y el seguimiento de la evolución (respecto a línea de base, años anteriores, etc.) de cuánto del personal contratado es familiar y cuánto es completamente externo. Es natural que en la etapa de crecimiento inicial la empresa recurra a incorporar familiares, lo deseable es avanzar a nuevas etapas en que la consolidación y el crecimiento impliquen contrataciones de recursos externos en "condiciones de mercado". Esto representa un paso más en las aproximaciones sucesivas a la profesionalización de estos emprendimientos.

La situación en este sentido para los 17 emprendimientos es la que se muestra a continuación.



De las 11 empresas que en 2008 contratan personal, 8 (73%) cuentan con familiares en su plantilla y 3 (27%) no. Si se observa la composición del personal -en cambio- solamente 9 personas (35%) son familiares, mientras que 17 (65%) no lo son. La combinación de ambos indicadores permite concluir que efectivamente las empresas están recorriendo el camino habitual de recurrir primero a la familia y -a medida que crecen- dar el salto a recursos humanos externos. Es importante señalar que en varias de las empresas se observan ya estos cambios no sólo cuantitativos, sino también cualitativos.

Contar con indicadores de esta dimensión de resultados e impactos es clave en un Programa de emprendedurismo y permite demostrar que efectivamente no es una iniciativa de empleo ni de autoempleo. Si Emprecrea fuera un programa de empleo o aún de autoempleo se contaría hoy con 36 puestos de trabajo creados, más allá de la diferente naturaleza entre puestos dependientes (empleo) o autónomos (autoempleo). Emprecrea, por su naturaleza y objetivo tiene ya un efecto multiplicador importante en materia de empleo. Si sólo tomáramos los 43 puestos de trabajo generados en los 17 emprendimientos de la Encuesta ya sería observable ese resultado, si -con un criterio conservador- le sumamos los 19 emprendedores restantes (suponiendo que ninguno de ellos tenga personal dependiente) estaríamos en 62 personas que tienen su fuente laboral a partir de Emprecrea. Si tomáramos en cambio como supuesto que la muestra del 48% de los jóvenes que responde la Encuesta es representativa del universo de emprendedores Emprecrea, la dimensión de los puestos de trabajo generados sería 90. Si bien no se cuenta con información exacta al respecto, el intervalo 62-90 empleos generados a través del Programa es un impacto muy destacable del mismo.

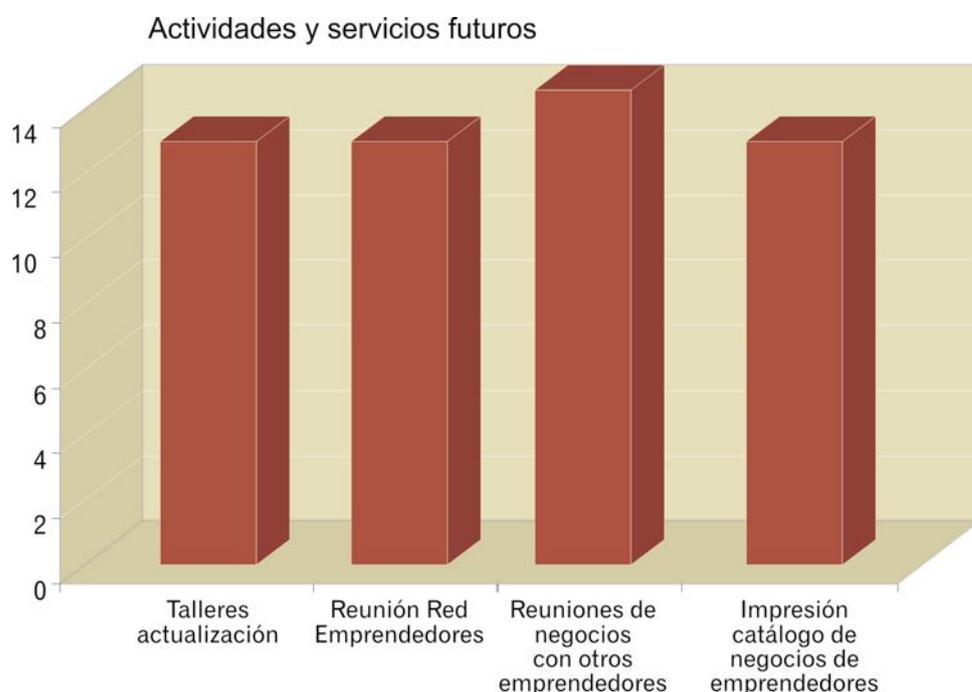
También en este caso se recomienda incluir estos indicadores en el Sistema de Monitoreo y Evaluación Permanente de Emprecrea; a los efectos de seguir los niveles y evolución de estos indicadores tanto para cada una de las empresas individualmente, como para el conjunto de los beneficiarios/clientes de Emprecrea.

## Expectativas futuras de los emprendedores

Otra dimensión del impacto del Programa en los emprendedores y sus emprendimientos se vincula a las expectativas futuras que estos se han construido con relación a su rol y vínculo con Emprecrea.

Surge de manera muy marcada el interés y la intención de seguir participando y siendo parte del Programa; así como una importante identificación y sentido de pertenencia. Hasta la fecha han respondido positivamente cada vez que fueron convocados, especialmente a brindar el testimonio de su experiencia. Si bien está siempre presente el poco tiempo que su emprendimiento les deja libre, mayoritariamente están dispuestos a ejercer roles activos y a devolver parte de lo mucho que consideran han recibido.

Preguntados los emprendedores encuestados sobre las principales expectativas respecto a los que Emprecrea podría brindarles a futuro, las más mencionadas fueron: Reuniones de negocios con otros emprendedores, Talleres de actualización en temas de interés, Reuniones de la Red de Emprendedores e Impresión de un Catálogo con información sobre las emprendimientos Emprecrea.



Fuente: Encuesta respondida por 17 emprendedores.

Las características de las expectativas planteadas reflejan el importante nivel de evolución de estos emprendedores, indicios claros de los efectos del Programa.

**A pesar del poco tiempo de implementación del Programa es posible identificar y cuantificar resultados e impactos importantes generados por Emprecrea que incluso trascienden a los jóvenes y sus emprendimientos. Existen impactos relevantes en términos de: generación de ingreso, creación de puestos de trabajo, fortalecimiento de capacidades empresariales, profesionalización de la gestión, empoderamiento y capacidad de proyección futura, entre otros.**

## La opinión de los protagonistas

Este capítulo recoge algunas de las opiniones de distintos protagonistas de Emprecrea; las mismas reflejan -desde su rol específico- su visión respecto al Programa, aspectos destacables y a mejorar, así como sugerencias y expectativas a futuro. En el caso de los Emprendedores son tan elocuentes los cambios que ellos mismos reconocen, como los que trasuntan en sus opiniones y deseos. La lista no pretende ser exhaustiva y las expresiones están recogidas textualmente.

### Los Emprendedores

- > “ Ser emprendedor era un bicho que tenía adentro y no entendía bien”.
- > “Emprecrea es importante para cambiar la cultura, como nexos con otros emprendedores, con empresas similares y complementarias”.
- > “Pienso hacer un book y vender a través de Mercado Libre”.<sup>37</sup>
- > “Se respira emprendedurismo en los cursos”.
- > “Mi idea era un globo aerostático que me ayudaron a ir aterrizando poco a poco”.
- > “Las simulaciones me ayudaron a ver cosas que no veía y que sin ellos nunca hubiera visto”.
- > “Trabajo con mi mentor desde hace un año y ha sido fantástico; me bajó mucho a tierra, me costó pero a larga me gustó. Me ha ido encaminando y me ha ayudado a buscar nuevos caminos”.
- > “No te dicen que no sea difícil, pero te dicen que se puede y nosotros vamos para adelante reconociendo que es difícil pero sabiendo que tenemos un gran apoyo”.
- > “Es parte de una filosofía y es un compromiso, se apuesta a mi trabajo y yo debo responder”.
- > “La Capacitación es excelente, ves el involucramiento y el interés de todos ellos en tu negocio, te aconsejan como si fuera realmente de ellos. Me sorprendió la calidez, las ganas que te dan de salir con tu visión de negocio, te dan el consejo y te dan para adelante”.
- > “Me abrieron la cabeza y me hicieron pensar en cosas que no había pensado antes”.
- > “Rechazamos una oferta que en lo personal era muy conveniente, pero que no beneficiaba a la empresa”.
- > “La capacitación me sirvió mucho, más allá de que necesitaba el crédito, más ayuda conocer los números. Era callada y perdí la vergüenza; aprendemos hasta a hablar diferente”.
- > “Voy a colgar en mi empresa un cuadrito con mi diploma de Emprecrea, para que los clientes vean que algo hice, que me respaldaron y ayudaron, que mi empresa no salió de la nada”.
- > “En San José somos muy unidos los del Programa, intercambiamos servicios, tenemos los folletos y volantes de unos en los emprendimientos de los otros y cada vez que nos vemos hablamos de nuestras empresas”.

---

<sup>37</sup> Taller de confección de prendas en Libertad, actualmente tiene 4 vendedoras.

- > “Podrían hacerse encuentros de jóvenes emprendedores, de nuestro Programa y de otros, incluso de otros países”.
- > “Se debería buscar reconocimiento gubernamental y mayores articulaciones con el Estado, que tiene un discurso sobre el apoyo a los jóvenes, de género, etc. pero que en la realidad no existe”.
- > “Sería bueno agregar asesoramiento legal, ese tipo de apoyo es importante a medida que vamos creciendo”.
- > “Deberíamos hacer más cosas juntos: tener un local de ventas común, un catálogo de nuestras empresas, productos y servicios, hacer más negocios entre nosotros, hacer visitas y recorridos para ver ideas nuevas, etc.”
- > “Ser una Red más concreta, que la gente la vea”.

### **Junta de Empresarios (voluntarios)**

- > “Este país tiene carencias derivadas de su estatismo, se está más acostumbrado a recibir que a dar; hay que quebrar esa tradición paternalista”.
- > “Siempre hemos trabajado aportando nuestro tiempo en distintas actividades religiosas, comunitarias, etc.; es gratificante”.
- > “Participar en el Programa me ha permitido conocer personas que están en distintas actividades que dan sus visiones y aportes; venimos con gusto y optimismo a la reunión mensual”.
- > “Apoyamos pero la responsabilidad es del personal contratado, los logros son de ellos”.
- > “Ha sido muy fácil trabajar tanto por el equipo técnico como por estar en Kolping; es muy importante que esté anclado en Kolping, en sus valores, es donde debe estar. Una cuota parte importante del trabajo es solidario y Kolping le da credibilidad”.
- > “Es un Programa con un muy buen diseño, muy bien pensado”.
- > “Los mentores están satisfechos porque el trabajo ha sido muy bien enfocado”.
- > “No hemos sido buenos en fundrising con empresas, tengo dudas respecto a si es posible o bueno depender de donaciones de empresas; es más viable pensar en pequeñas donaciones que en un gran mecenas”.
- > “Es muy importante que el Programa tenga su propia identidad, no debería ser Kolping = Emprecrea; es importante ver cuanto de Kolping y cuánto de programa independiente”.
- > “Es muy importante en el funcionamiento del Programa la incorporación del trabajo voluntario, no debería basarse sólo en el trabajo de funcionarios; a futuro los propios emprendedores en etapas avanzadas deberían aportar su tiempo en apoyo a los nuevos”.

- > “Una fortaleza importante de este Programa es su capacidad para detectar y estimular iniciativas, brindándoles un entorno para que crezcan”.
- > “Deberían identificarse programas que puedan actuar como “canteras” para Emprecrea, por ejemplo Desem que está en todo el país, y aprovechar la motivación que éstos transmiten”.
- > “Podría pensarse en un local para compartir que pueda funcionar con un modelo de incubadora”.
- > “A futuro: los jóvenes que hace más que están en el Programa podrían articularse en grupos de intercambio sobre problemas y temas de interés (adaptación modelo Gade), para algunos podría hacerse el contacto con la ANII para que puedan dedicarse full time a su emprendimiento, organización de encuentros, actividades asociativas, etc.”.
- > “Con los mentores se debe seguir trabajando, poniendo en común el aprendizaje, aprendiendo aún de los fracasos, del análisis de ellos”.
- > “Organizar instancias para ver en qué están los jóvenes y que ellos mismos propongan en qué tipo de cosas están interesados”.
- > “No se puede correr el riesgo de estatizar este Programa”.
- > “Hay que abrir y mostrar más el Programa”.
- > “Fue muy importante el apoyo del FOMIN para llegar a implementarlo a esta escala, ameritaría un nuevo programa”.

### **El Comité de Proyectos (voluntarios)**

- > “Valoro mucho el grupo que hemos formado, no nos conocíamos, tenemos formaciones y experiencias distintas y nos complementamos muy bien; estoy muy satisfecho de ser parte del Programa”.
- > “Es un proyecto muy bien estructurado, no tiene un diseño improvisado, hemos ido haciendo camino con el Programa en el aprendizaje de cuál era nuestro rol”.
- > “Nuestra tarea consiste en equilibrar el rigor y la subjetividad; la administración de la subjetividad es la mayor riqueza, pero con equilibrio porque la función de Emprecrea no es hacer beneficencia”.
- > “Nuestro compromiso y responsabilidad es mayor humanamente hablando, porque el fondeo futuro se basa en el repago”.
- > “Es fundamental la entrevista con el joven, porque ahí se puede ver no sólo el Plan de Negocios, sino también la pasión que le ponga a la defensa del mismo”.
- > “Es de gran apoyo para nosotros el Informe de la Psicóloga, siempre aporta elementos importantes”.
- > “Adoptamos el consenso como metodología para resolver”.

- > “Es importante contar con informes de seguimiento de los emprendimientos, así medimos nuestros éxitos o fracasos en el otorgamiento de los créditos”.
- > “Buscamos en el joven -además de un buen proyecto- que sea combativo, que tenga fuerza de voluntad y deseos de progreso; pero que también esté abierto a escuchar sugerencias”.
- > “Una dificultad que tenemos es en el área comercial, ya que la diversidad es mucha y no conocemos de todos los sectores”.
- > “Este tipo de proyectos siempre necesitan de cierto nivel de subsidio”.
- > “Lo más importante para conseguir fondos es el desempeño del Programa”.
- > “El rol del empresario local como donante es clave; pero la mayor parte de los que salen son informales y obtener donaciones en ese caso es muy difícil”.

### **Equipo de Programa**

- > “El trabajo en equipo y la interdisciplinariedad son muy importantes, eso aporta “formas de mirar” diferentes que se complementan”.
- > “La comunicación continua entre los integrantes del equipo es una gran fortaleza, uno sabe en qué está cada tema y cada joven, qué pasó y qué pasará no sólo por su gestión sino por el flujo de información constante entre nosotros”.
- > “Nuestra comunicación implica detalles que al final redundan en un mejor resultado porque todos conocemos el movimiento de las variables sensibles”.
- > “Globalizar las decisiones ha sido un detalle no menor, cada uno aporta una situación sobre la mesa y todos damos nuestra visión e información respecto a la mayor parte de los temas”.
- > “El involucramiento de todos de distintas formas desde la Capacitación hace que ya exista una aproximación más que importante respecto a las potencialidades del negocio y del beneficiario cuando el emprendimiento comienza a funcionar”.
- > “Siempre estamos atentos a las necesidades de cada joven, no nos da lo mismo que le vaya bien o le vaya mal”.
- > “Un punto distintivo de Emprecrea es la visión de la integralidad de la persona con la que se trabaja, ver al joven como persona y no sólo como emprendedor, es fundamental”.
- > “El apoyo integral al joven y el trabajo con todas sus competencias y habilidades, con énfasis incluso en las sociales y personales es un valor; nos permite fortalecer sus “mecanismos personales” para superar problemas”.
- > “Los jóvenes están en una etapa de formación importante para su futuro y lo que hagamos o digamos forma parte de los inputs que reciben y que de un modo u otro influirán en la toma de decisiones personales o empresariales”.
- > “Trabajar con jóvenes es ver cosas que se construyen, es un proceso de formación más que productivo, que deja huellas. Tiene que ver con formar y en este Programa existe la capacidad y posibilidad de hacer aportes también desde lo humano”.

- > “Hay que ayudarlos a desarrollar la capacidad de escucha y la reflexión previo a actuar. Tener un emprendimiento no es sólo hacer, es también trabajar en equipo cuando están habituados a hacerlo solos”.
- > “Siempre hemos intentado dar información a quienes nos lo solicitan, con el fin de ayudar a otros programas, contarles nuestras buenas y malas experiencias. Hoy no es fácil encontrar instituciones abiertas a facilitar sus aprendizajes”.
- > “La integralidad del proceso de capacitación, crédito y seguimiento en una misma institución y con lógicas similares aporta al fortalecimiento de los emprendimientos en términos de proceso”.
- > “La mentoría es un apoyo fundamental y diferencial, en ella es muy importante lograr buenos pares y trabajar permanentemente en eso; la confianza con el mentor es lo que permite la relación y el vínculo”.
- > “El relacionamiento con los jóvenes es fluido, hemos logrado que cada uno de ellos tome contacto con cualquiera de nosotros, han internalizado que los técnicos son el Programa”.
- > “Hemos dejado a los jóvenes en libertad de acción, mostrándoles todas las opciones posibles y siendo ellos quienes toman sus decisiones; en esa forma de actuar ellos perciben el respeto; nosotros no somos los que sabemos y decimos qué hacer, somos los que ayudamos a pensar qué pasos dar o cómo salir del problema”.
- > “El relacionamiento de Emprecrea con los jóvenes se basa en el respeto mutuo”.
- > “Hemos intentado mantener un equilibrio entre la exigencia (tratarlos como empresarios y hacerles ver sus responsabilidades como tales) y la flexibilidad (para permitir errores y desaciertos).”
- > “Lo importante es que el Programa a través de sus instrumentos sea un facilitador de aprendizajes vivenciales, generando espacios para el joven y respetando los tiempos de asimilación de cada uno”.
- > “Conocer al joven en profundidad es fundamental, lo que no es fácil en el interior si se hace a distancia, de ahí la importancia de los referentes locales”.
- > “Se deberían reconsiderar, a la luz de la experiencia, los límites de edad; siendo más flexible con el límite superior”.
- > “A futuro debemos profundizar y dar mayor relevancia al mentor, debemos brindarles más instrumentos y esforzarnos para que el joven descubra el valor de la mentoría; pensando incluso en figuras de apoyo contratadas”.
- > “Es necesario mejorar la estrategia comunicacional del Programa, se ha avanzado pero para lograr mayor apoyo del sector empresarial necesitamos ser más profesionales en la comunicación”.
- > “Teniendo en cuenta que: las personas dan a personas, los testimonios de vida de los jóvenes son fundamentales”.
- > “Debemos mejorar el acercamiento con otros programas, crear espacios de intercambios metodológicos con programas, cámaras, empresas, etc.”.
- > “Tenemos que lograr mayor resultado desde la convocatoria con una estrategia de comunicación que nos acerque al público objetivo”.

- > “Emprecrea además beneficia indirectamente a otras familias a través de la generación de empleo, tenemos casi la obligación de desarrollarnos manteniendo los resultados por el beneficio social que brinda el Programa”.
- > “A futuro me imagino un Programa de alcance nacional, en el interior del país hay muchísimas carencias para los jóvenes en general y en especial para aquellos que quieren emprender”.
- > “Debemos mantener el foco en lo que hacemos y crecer en forma paulatina acompañando el desarrollo local, con el apoyo de referentes e instituciones locales; se necesita de ellos para poner en marcha nuestros instrumentos”.
- > “Deberíamos trabajar en formación de formadores que promuevan el emprendedurismo y acercarnos al sistema educativo, especialmente a la formación profesional”.
- > “El Director/a necesita poner en juego sus capacidades emprendedoras y de liderazgo y al mismo tiempo poder contar con una “mentoría” para llevar adelante el crecimiento que Emprecrea se merece y quiere lograr”.

## Los Facilitadores/Tutores

- > “Lo fundamental en nuestro rol es involucrarse”.
- > “Las fortalezas del proceso y la metodología son muchas: se combina la capacitación con la tutoría y están a cargo de los mismos técnicos, se baja la teoría a la realidad de ellos, la capacitación es un poco más larga, nos adaptamos al perfil de la gente con la que trabajamos”.
- > “Como debilidades podemos señalar una que es general a estos programas: cuántas de estas personas son realmente emprendedores, cuando están inmersos en una cultura nacional y una educación que apoya tan poco el emprendedurismo y otra, de tipo específico: la gran diversidad de rubros a evaluar”.
- > “Son muy importantes las transformaciones que se producen en los jóvenes, en su visión global del negocio; aún el que no es seleccionado se lleva algo. Se levanta la autoestima, se derriban mitos”.
- > “Es sin dudas el mejor Programa en el que he trabajado y he trabajado en muchos”.
- > “Como cambio se debería pensar en cómo poder evaluar las capacidades técnicas de los jóvenes para llevar adelante sus emprendimientos específicos”.
- > “Así como se cuenta con un Asesor Comercial sería importante contar con la figura de un Asesor Financiero, especialmente para los emprendimientos que crezcan”.
- > “Es muy buena la idea de la Red y el Sello Emprecrea; se debería reunir a los jóvenes y entre todos pensar cuáles son sus necesidades e intereses, para en función de eso armar “a demanda” un ciclo de talleres”.
- > “Se debe continuar con Emprecrea, ha sido exitoso y llena una necesidad; faltaron más personas para trabajar, se necesita más gente. La Coordinadora es excelente, su liderazgo y ejemplo ha hecho posible esto”.

## Los Mentores

- > “El rol es doble: ser guía y ser nexo con el sector empresarial”.
- > “Ayudarlos a transformar una idea en resultados prácticos”.
- > “Excelente la capacitación proporcionada”.<sup>38</sup>
- > “Los jóvenes han sido muy bien seleccionados”.
- > “Descubrir talentos donde no se espera encontrarlos”.
- > “Los jóvenes aprenden a pensar en clave de empresarios”.
- > “Durante periodos largos no tuve contacto con Emprecrea; es importante la información, el intercambio y un feedback más continuado”.
- > “El Asesor Comercial sacó 4 o 5 consejos muy buenos de la galera en momentos claves”.
- > “Nuestra tarea es una combinación de asesoramiento, contención y generar motivación y mantenerla en el tiempo”.
- > “Debería estar previsto un “kit” de créditos adicionales para contemplar el crecimiento inmediato de los jóvenes que avanzan”.
- > “Sería bueno tener un foro de mentores en Internet”.
- > “Podrían hacerse periódicamente reuniones de avance donde los chicos presenten sus proyectos y avances conjuntamente con sus mentores”.
- > “Esta es una excelente idea y con muy buenos resultados para vender al sector privado, hay que poner más esfuerzo en ello”.
- > “Se debe alimentar la red de vínculos entre los mentores y el Programa”.

---

<sup>38</sup> De Fundación Impulsar de Argentina.

## DESAFIOS FUTUROS Y RECOMENDACIONES

Emprecrea se encuentra en un punto de inflexión entre dos etapas de naturaleza y características diferentes, los importantes logros de la primera etapa son la plataforma para los desafíos a encarar en el futuro. La estrategia y acciones propias de la etapa inicial, si bien no deben abandonarse, deben coexistir a partir de ahora con otras de naturaleza diferente. Se está ante un modelo probadamente exitoso en su etapa piloto, que tiene como desafíos futuros consolidar lo logrado y crecer tanto para atender las necesidades que continúan existiendo, como para desarrollar el enorme potencial demostrado. A continuación se enumeran algunos de los principales desafíos que Emprecrea deberá afrontar, así como algunas recomendaciones que -en opinión de la Consultora- podrían resultar de interés y utilidad en cada caso.

### Escalar

Emprecrea en muy poco tiempo y con recursos muy acotados ha logrado poner en marcha un modelo efectivo, consolidar un equipo de trabajo, comprometer e involucrar actores diversos, obtener resultados e impactos relevantes en sus beneficiarios/clientes y generar interesantes y necesarios cambios culturales. Esto naturalmente lo sitúa ante el desafío de escalar para profundizar y expandir el modelo.

Escalar es además una necesidad en un triple sentido, a saber:

- para continuar yendo al corazón de un problema real que es más amplio y al que el Programa ha mostrado responder de forma pertinente, relevante, eficaz y eficiente;
- para realizar la difícil y poco habitual transición de experiencia piloto a programa permanente, es usual en proyectos de desarrollo que -aún siendo efectivos- no pasen de una etapa piloto o “buena práctica” quasi testimonial a la siguiente etapa de expansión;
- para generar masa crítica, economías de escala y mayores aprendizajes para su propio funcionamiento, no tendría sentido que -más allá de una etapa piloto- un modelo probadamente exitoso atendiera a entre 15 y 20 nuevos jóvenes por año.

Escalar conlleva oportunidades y también riesgos importantes derivados de la complejidad de la gestión de una masa crítica de jóvenes y emprendimientos que -en esta nueva etapa- debería contemplar al menos:

- dispersión geográfica: ya no se trata de emprendimientos del área metropolitana, sino de un alcance que contemplaría progresivamente distintos departamentos del interior del país;
- etapas diferentes: con el paso del tiempo el Programa lleva más años de actividad y pasan a coexistir beneficiarios/clientes con emprendimientos en distintos estadios (en formación, nuevas, en marcha, consolidadas) y con características diferentes;
- requerimientos diferenciados: a las diferentes etapas mencionadas se suman sectores de actividad, características locales, personales, etc. también diversos que complejizan la definición y atención de esas necesidades y requerimientos;
- articulaciones más complejas: escalar implica la necesidad de más y más diversas y complejas articulaciones, entre más y más diversos actores tanto internos como externos al Programa, cuya gestión y seguimiento pasa a ser clave;

- equilibrio entre formalización y flexibilidad: esta fortaleza de Emprecrea pasa a ser aún más estratégica en un escenario de crecimiento, por lo que se debería profundizar esta forma de trabajo;

Dos elementos claves para escalar y gestionar la masa crítica de un Programa de estas características son: el equipo que lo lleva adelante y el Sistema de Monitoreo y Evaluación Permanente en que se apoya. Se recomienda atender muy especialmente ambos aspectos.

En lo que refiere al Sistema de Monitoreo y Evaluación, es necesario asignarle mayor relevancia, adoptar un enfoque de herramienta de gestión permanente informatizada que permita dar cuenta detallada de información pertinente, veraz y oportuna tanto del Programa en su conjunto, como de los jóvenes, sus emprendimientos y el entorno relevante.

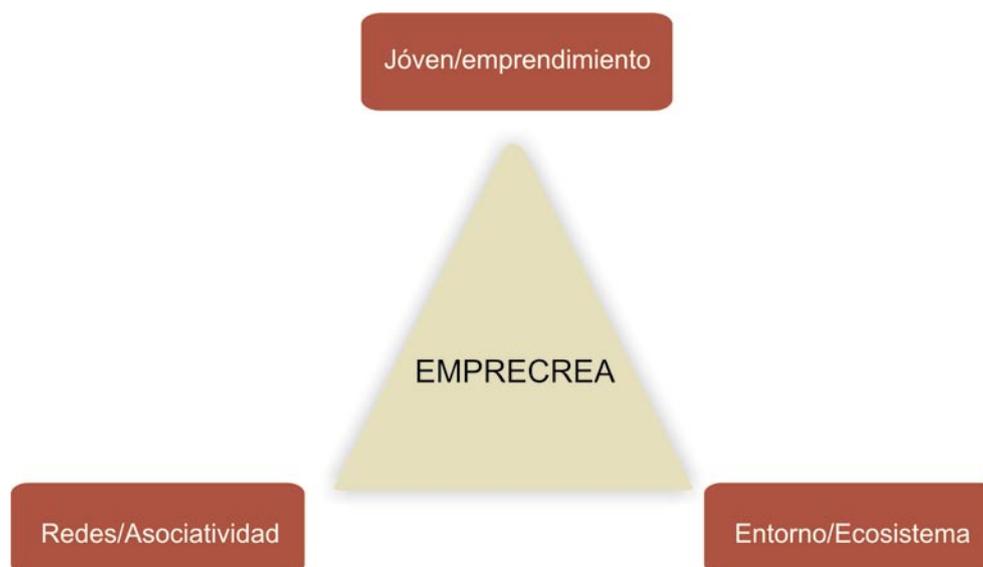
No se debería perder de vista que **escalar no implica masificar**, por el contrario, se debe crecer sin perder de vista que una de las principales fortalezas de Emprecrea es el conocimiento y atención personalizada de cada beneficiario/cliente, lo que debe ser mantenido.

### Sostener el éxito del Modelo Emprecrea

El Modelo Emprecrea ha demostrado ser pertinente, relevante, eficaz y eficiente en la respuesta al problema que atiende. Otro desafío futuro radica en sostener ese éxito en el tiempo en el tiempo en una nueva etapa de características distintas mientras escala, se extiende geográficamente, integra y se articula con más y más diversos actores, etc.

A continuación se plantean brevemente algunas recomendaciones que la Consultora considera estratégicas para mantener las bases que fundamentan el éxito del Modelo Emprecrea.

Es importante trabajar a 3 niveles, hasta el momento el Programa Emprecrea en su conjunto trabajó fundamentalmente con los jóvenes y sus emprendimientos, si bien desde la coordinación se destina de manera creciente en el último año tiempo y atención a los otros 2 niveles que surgen de manera bastante incipiente.



En esta nueva etapa Emprecrea debe trabajar simultánea y consistentemente en 3 niveles: el joven y su emprendimiento, redes y asociatividad y entorno y ecosistema emprendedor; tal como lo muestra el cuadro que se presenta a continuación.

## Niveles de trabajo de Emprecrea

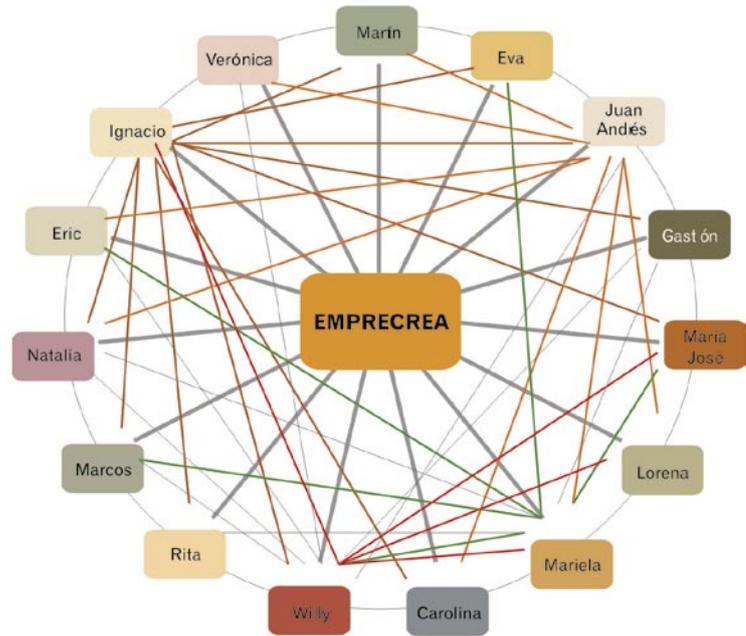
- **Nivel micro:** el joven y su emprendimiento. La profesionalización del joven como emprendedor y la viabilidad y el desarrollo de su emprendimiento como empresa, siguen siendo el centro y la razón de ser del Programa. Es muy difícil generar cambios sostenibles y relevantes atendiendo en forma individual el nivel micro, para potenciarlo es necesario integrarlo simultáneamente a los 2 niveles superiores para que le permitan superar las limitaciones de la escala y el aislamiento. Difícilmente el joven pueda hacerlo por sí solo, por lo que éste es un rol y un desafío central de Emprecrea.
- **Nivel meso:** las redes y la asociatividad. Las redes son un camino fundamental para acceder a recursos en sentido amplio (financieros, humanos, infraestructura, información, mercados, ideas, soluciones, innovación, etc.) tanto para cada uno de los emprendimientos (directamente o a través del Programa) como para Emprecrea en su conjunto. La asociatividad -a su vez- también es una estrategia habilitadora de acceso para los emprendimientos, especialmente relevante en sus etapas iniciales. A Emprecrea le corresponde el desafío de construir, articular y fortalecer redes tanto al interior del Programa, como entre éste, sus actores y el entorno. Estas redes deberán integrar a la mayor cantidad y diversidad de actores relevantes para el Programa y sus beneficiarios/clientes; así como contemplar una amplia gama de intercambio, interacciones, servicios y prestaciones; que permitan materializar nuevos proyectos e iniciativas, etc. En este sentido pueden coexistir distintos tipos de redes: entre los propios emprendedores, clusters, cadenas productivas y/o comerciales, de afinidad temática, de aprendizaje, horizontales, verticales, etc. Se debería trabajar más en la calidad y eficacia que en la cantidad de redes; atendiendo en cada caso la cantidad y diversidad y/o especialización de los nodos convenientes, densidad y frecuencia de contactos, etc. En un sentido semejante se deben promover y articular distintas actividades asociativas que permitan a los emprendedores superar la limitación de su escala y aislamiento y aportarles visibilidad.
- **Nivel macro:** entorno y ecosistema emprendedor. Promover y desarrollar emprendedores y emprendimientos requiere de un entorno dinámico, innovador y motivante, acorde a los valores que se busca transmitir; le toca a Emprecrea el desafío de trabajar en el fortalecimiento y la articulación de un ecosistema emprendedor más amplio que contenga, apoye y potencie el esfuerzo de los jóvenes. Construir estos vínculos, insertarse e incidir efectivamente en estas articulaciones público-privadas requiere no sólo tiempo y dedicación, sino también el diseño de una estrategia, la construcción de confianza y mucho trabajo.

Atender estos 3 niveles es una tarea que Emprecrea debe desarrollar a efectos de encarar los demás desafíos planteados y que no es posible delegar.

Todo lo expresado anteriormente apunta a la generación de **Redes y un puzzle más complejo**. La construcción de redes que se sugiere, debe basarse en la construcción simultánea de una red interna general del Programa (Red Emprecrea) y subredes de jóvenes, mentores, etc. La atención de este desafío condice a que ya no se trate de conjuntos de actores y/o grupos de jóvenes, mentores, etc. sino de Redes que comparten objetivos, actividades, información, conocimiento, metodología, actividades, intereses, negocios, etc. El trabajo a nivel de asociatividad -planteado en el apartado anterior- debería priorizar esta línea de trabajo.

El Cuadro que se plantea a continuación refleja la estructura anterior de funcionamiento de Emprecrea y la transformación propuesta.

## Estructura de Red propuesta

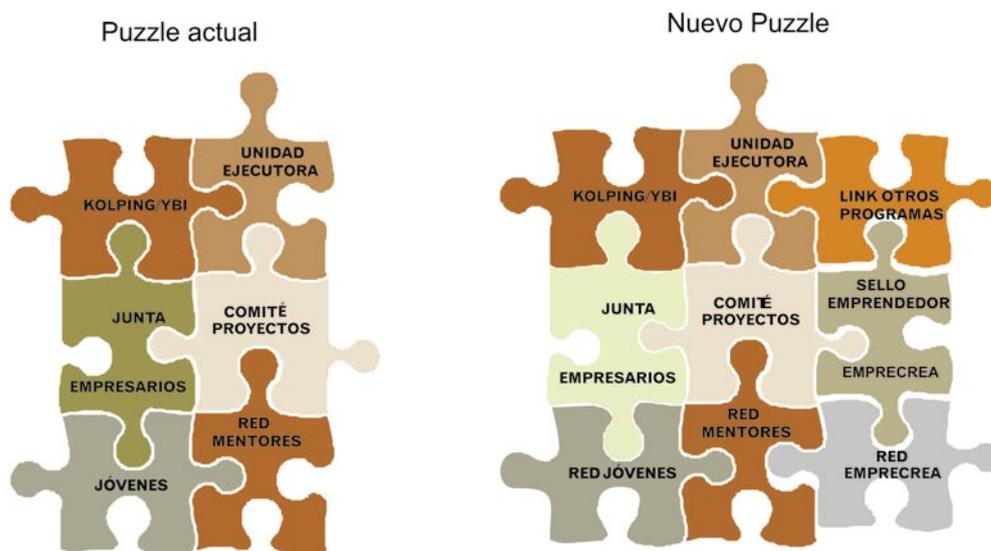


Esta propuesta implica destinar trabajo, tiempo y recursos a tejer redes, con un retorno muy importante de ese esfuerzo tanto para los jóvenes como para el Programa en su conjunto. Es dable esperar que este tipo de organización aumente la cohesión interna, genere sinergias y fortalezca al Programa y a cada uno de los integrantes de este sistema. Es a partir de esta Red Emprecrea fuerte que deben comenzarse a construir redes con aliados estratégicos externos públicos y privados, nacionales y extranjeros.

El dinamismo y las acciones generados a partir del trabajo simultáneo en los 3 niveles y en la construcción de redes pueden ser aportes relevantes para estos jóvenes y el vínculo y accesibilidad al entorno - especialmente emprendedor- es un valor agregado fundamental. En este sentido el Programa debería diseñar estrategias de salida pensando en links o by pass a otros Programas e instituciones con los que compartan valores y objetivos y que atiendan etapas superiores de desarrollo empresarial, a través de acuerdos marco que permitan al joven nexos naturales con otros socios para el desarrollo. El ámbito de la Comunidad FOMIN local es ideal para ello y debería pensarse también en conectar beneficiarios/ clientes con intereses comunes y/o complementarios en programas FOMIN de distintos países de la región. Esto sin dejar de lado una línea de actividades periódicas de vinculación con estos jóvenes que son el principal patrimonio de Emprecrea. De la Junta de Emprendedores surgió la idea de que también sería bueno pensar en estrategias de entrada de jóvenes con un ya identificado perfil emprendedor a Emprecrea desde otros programas con objetivos comunes, como Desem por ejemplo. El Informe recoge inquietudes relevadas entre los jóvenes referidas a actividades futuras a encarar por Emprecrea.

La nueva forma de trabajo que implica esta estructura entraña el armado y la articulación de un puzzle más completo y complejo que el antiguo. Tal como se muestra en el cuadro que se presenta a continuación, en el mismo:

- algunas piezas se mantienen: Kolping, YBI, Junta de Empresarios, Unidad Ejecutora y Comité de Proyectos,
- otras se modifican: Jóvenes y Mentores se transforman en Redes de Jóvenes y de Mentores y
- se agregan piezas nuevas: Red Emprecrea, Sello Emprendedor Emprecrea y Links a otros programas.



En este esquema cobra especial relevancia en la nueva etapa el contribuir y utilizar los desarrollos en materia de gestión de Programas que realice YBI, ello permitirá mejoras cuantitativas y cualitativas que Emprecrea por si solo no podría encarar.

### Fortalecer la identidad

El fuerte sentido de pertenencia que tienen todos los actores de Emprecrea, así como su compromiso e involucramiento son una de las principales fortalezas del Programa. La Consultora considera que es importante materializar rápidamente ese valor en la construcción conciente de una identidad también fuerte, de la que ya hay indicios pero que ha sido generada casi como una externalidad positiva del Programa.

El potencial, efecto multiplicador y de derrame sobre los emprendedores de una identidad fuerte, visible y valorada representaría un punto de inflexión muy importante.

La identidad está directamente asociada a la imagen deseada que es necesario construir y transmitir; fortalecer la imagen del Programa implica -directa e indirectamente- fortalecer la imagen del emprendedor en general y del emprendedor Emprecrea en particular.

### Comunicación y difusión

Emprecrea debe encarar urgentemente el desafío de diseñar e implementar una estrategia de comunicación y difusión fuerte, innovadora y profesional tanto hacia adentro como hacia fuera del Programa; pensada con una perspectiva de mediano y largo plazo.

Es generalizado el señalamiento de la necesidad de abrir y dar a conocer el Programa. Para ello es necesario contemplar distintos medios y formatos en virtud de los distintos segmentos destinatarios, objetivos, oportunidades, etc.

Este ha sido un punto débil del Programa a la fecha, condicionado en buena medida por los costos que implica la comunicación masiva, si bien no se ejecutaron durante la implementación todos los recursos previstos para la tarea de difusión.

A futuro este tema es aún más relevante para la necesaria “venta” (en un sentido amplio que excede el comercial/mercantil de la palabra) del Programa y debe ser atendido al menos por 3 motivos relevantes:

- la promoción de un cambio cultural en lo referente al emprendedurismo, tanto a partir de la difusión de los resultados e impactos del Programa, como de testimonios de los jóvenes que sensibilicen sobre el tema y sirvan como modelos de rol a otros jóvenes;
- la atracción de socios estratégicos que contribuyan a la sostenibilidad futura de Emprecrea ya sea como clientes institucionales, financiadores, mentores, integrantes de los distintos organismos del Programa, difusores, promotores, etc.;
- la sensibilización y atracción de jóvenes interesados en emprender que puedan ser beneficiarios/clientes futuros de Emprecrea; cabe recordar que se necesita una convocatoria muy amplia para llegar a la masa crítica necesaria de jóvenes que requiere cada grupo.

La relevancia de los medios masivos de comunicación es clave en lo relativo a la llegada a los diversos públicos objetivo, tanto a nivel de público en general como de los jóvenes. La información relevada muestra que el 58% de los jóvenes Emprecrea se enteraron de la existencia del Programa por la televisión, 18% por otra persona y 6% por la Intendencia (caso empresas del interior del país).

Este tipo de comunicación masiva debe combinarse con otra de tipo focalizado que apunte a segmentos de socios estratégicos específicos.

El mayor conocimiento del Programa y sus logros, así como la mayor visibilidad de sus emprendedores y emprendimientos hará más interesante para las empresas establecidas sponsorizar el Programa.

## Sostenibilidad

Si bien el tema ya fue analizado en detalle no es posible dejar de mencionar que es uno de los desafíos principales que enfrenta el Programa. La opinión de la Consultora es que a la luz tanto de la pertinencia del modelo para atender el problema para el que el Programa fue diseñado, como del bajo costo del mismo y de los impactos generados no deberían existir problemas para la continuidad de las prestaciones, aún a una mayor escala.

## Foco, foco y foco

Emprecrea ha sido probadamente exitoso a la fecha por haber desplegado una solución integral focalizada simultáneamente en el corazón del problema y en sus beneficiarios/clientes. La consistencia del foco constituye una de sus principales fortalezas y -como tal- es clave y debe ser mantenida en el futuro. Las características de la próxima etapa que enfrenta el Programa hacen que naturalmente aparezcan varias tentaciones que potencialmente podrían alejarlo de su foco, las que deberían ser evitadas. A continuación se enumeran algunas de las posibles causas de desviación del foco:

- Como se trata de un Programa probadamente eficaz y eficiente distintas instituciones pueden tener interés en participar de él y buscar que Emprecrea adapte su metodología, público objetivo y modelo al segmento específico que estas organizaciones atienden. Si bien el Programa es flexible, esto debe estar acotado por límites claros y explícitos a efectos de no desvirtuar la esencia del mismo; se debe ser cuidadoso de no generar “versiones” de Emprecrea para responder a las necesidades de cada cliente institucional, lo que además de no generar los resultados deseados haría inmanejable al conjunto.

- Los potenciales socios y aliados estratégicos no deberían condicionar su participación en el Programa a través de modificaciones relevantes en el modelo en función de sus características e intereses. Esto es válido tanto desde el lado de la oferta<sup>39</sup> como del de la demanda<sup>40</sup>. En opinión de la Consultora el éxito de Emprecrea está en la muy buena implementación de un excelente modelo. Se trabaja con jóvenes que por sí solos no pueden acceder con su emprendimiento al “mercado” (en el sentido más amplio de la palabra). Emprecrea prepara y conduce al joven a lo largo de 3 años para funcionar con “reglas de mercado”. El modelo Emprecrea cuenta con ciertos componentes, entre ellos crédito y capacitación, pero no cualquier tipo de crédito y de capacitación empresarial. Los componentes están bien definidos, desarrollados y son probadamente eficientes y eficaces; además de haberse perfeccionado a través del aprendizaje acumulado por el propio Programa en cada área, lo que no debería perderse.
- No deberían modificarse los requerimientos ni el perfil de los beneficiarios/clientes ante dificultades en la captación de jóvenes para los sucesivos llamados.
- En esta etapa del Programa donde hay emprendimientos que ya tienen un camino importante recorrido es natural que aparezcan nuevas demandas y requerimientos que el Programa no fue pensado para atender. Emprecrea deberá ser muy cuidadoso al evaluar para cuáles desarrolla una oferta y para cuáles no. Se debería buscar el equilibrio entre mantener a estos jóvenes involucrados, participando y sintiendo que reciben aportes dentro de la Red y no perder el foco orientándose a servicios a empresas en etapas más avanzadas. En este punto se vuelve esencial el trabajo -ya mencionado como necesario- no sólo con el joven y su emprendimiento, sino también con redes y asociatividad y con el entorno y el ecosistema emprendedor.

**Se está ante un Programa probado y exitoso, que debe enfrentar simultáneamente los desafíos de consolidar y profesionalizar aún más lo realizado, fortalecer su modelo y su imagen, abrirse y darse a conocer y escalar basado en su enorme potencial, evitando el riesgo de perder foco y efectividad.**

---

<sup>39</sup> En el primer caso, a vía de ejemplo, no sería deseable que a) una institución financiera aportara fondos para crédito si y solo si los préstamos se realizan sin periodo de gracia y a una tasa mayor o b) que la capacitación la brindara una institución educativa “tradicional” (universidad por ejemplo) a través de su metodología clásica. Mientras el joven está dentro del Programa el crédito no debería ser en condiciones de mercado y la capacitación necesaria y pertinente -temas, metodología, abordaje, experiencia de los facilitadores/tutores que propone Emprecrea- está muy lejos de ser la que brinda una institución tradicional de estudios.

<sup>40</sup> Por el lado de la demanda, la misma no debería condicionar el funcionamiento ni los requisitos generales, a vía de ejemplo: una institución pública buscando incidir en las decisiones del Comité de Proyectos respecto a los jóvenes que presenta.

## LECCIONES APRENDIDAS

Emprecrea no es un Programa típico, cuenta con un componente de innovación importante que permite extraer algunas Lecciones Aprendidas de utilidad para incorporar en el diseño y/o la implementación de proyectos y programas que el BID y el FOMIN apoyen.

Algunas de ellas se enumeran a continuación:

- > Riqueza que aporta al Programa la diversidad de visiones, enfoques, experiencias y formaciones aplicadas al mismo, logradas a través de una eficiente articulación de múltiples actores y roles.
- > Importancia del involucramiento del sector empresarial en los distintos niveles de actuación del Programa (estratégico, de gestión y operativo); promoviendo y canalizando un poco común voluntariado enfocado al desarrollo.
- > Relevancia del enfoque integral y sistémico, tanto en la concepción del joven (que trasciende lo empresarial) como en el abordaje del Programa, con la conformación de un equipo técnico alineado con el enfoque y capaz de gestionarlo.
- > Pertinencia de introducir un enfoque “glocal” (pensar global y actuar local) en el Modelo de YBI, mediante modificaciones derivadas de adaptarlo a la realidad y necesidades locales y de incorporar mejores prácticas que surgen del aprendizaje que genera la propia implementación.
- > Importancia central del rol articulador del Programa hacia adentro y hacia fuera del Programa y de la Institución ejecutora; especialmente fortaleciendo vínculos con las Comunidades de Aprendizaje Local del propio FOMIN.
- > Relevancia de las Redes, tanto internas como externas a los efectos de generar sinergias y acceso a distintos recursos, oportunidades y herramientas por parte tanto del Programa como de sus emprendedores.<sup>41</sup>
- > Pertinencia de una actitud de aprendizaje continuo, debidamente documentado, por parte de todos los actores del Programa; actitud que trasciende al propio Emprecrea, que ha sido absolutamente abierto y generoso, compartiendo su trabajo, experiencia, documentos y aprendizaje con otros Programas.
- > Importancia del equilibrio entre la formalización de roles, funciones, procesos y herramientas y la flexibilidad necesaria para incorporar a la estrategia y gestión del Programa los aprendizajes permanentes.
- > Necesidad de incorporar en programas de este tipo instrumentos y servicios de atención permanente y continua al emprendedor, de manera de poder continuar el acompañamiento del mismo algo más allá de las etapas iniciales.
- > Si bien el diseño y la calidad del modelo es muy importante, el equipo es fundamental; siempre depende en gran medida de las personas que lo implementan el éxito del mismo. Las personas son clave y la clave son las personas.

---

<sup>41</sup> *El pertenecer -en este caso- a una red internacional como YBI es una oportunidad invaluable de incorporar desarrollos tecnológicos y de gestión inaccesibles a Emprecrea de otra manera, así como también de aprender de otros programas y compararse con ellos mediante benchmarking.*

- > Importancia fundamental del rol del FOMIN/BID como socio en el desarrollo, aportando: apoyo, involucramiento, compromiso, solvencia técnica, propuestas, mirada lúcida, flexibilidad, innovación, articulación con otros proyectos del Fondo que permitan compartir conocimientos, experiencias y complementarse en beneficios de la población objetivo y un ámbito de intercambio como es una Comunidad Local de Aprendizaje.

## CONCLUSIONES

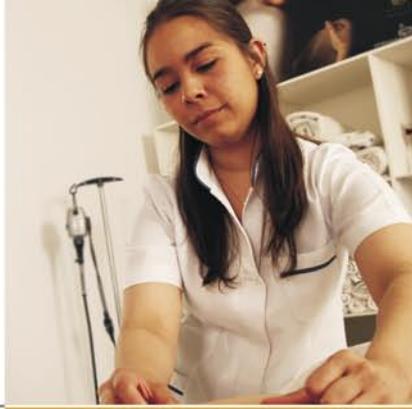
A continuación se resumen las principales conclusiones que se extraen a partir del trabajo realizado, la fundamentación de las mismas surge de lo expresado a lo largo de este Informe.

- Emprecrea es un Programa exitoso que apunta, a través de la implementación del modelo de la YBI, al problema de la generación de emprendimientos por parte de jóvenes de familias de bajos ingresos (sector especialmente sensible al desempleo) en un país donde la cultura y el entorno no favorecen el emprendedurismo.
- Emprecrea va al corazón del problema que busca atender; con un enfoque glocal, integral, sistémico, multidimensional y pertinente en múltiples sentidos ha logrado generar en un muy corto lapso resultados e incluso impactos evidentes y relevantes a nivel individual e incluso social.
- El éxito del Programa en términos de impacto se basa en un Modelo que atiende simultáneamente el fortalecimiento de los jóvenes y sus emprendimientos y el levantamiento de las restricciones existentes en el tema a nivel local y la generación de las condiciones de entorno deseables para el desarrollo emprendedor.
- Emprecrea cuenta con una estructura organizacional innovadora, que articula múltiples y diversos roles y actores que aportan distintas visiones, perfiles, experiencias y formaciones; articula trabajo voluntario y rentado e incorpora a actores del mundo empresarial al trabajo en temas de desarrollo.
- Se está ante un Modelo de intervención muy bien diseñado, basado en un proceso que combina distintas prestaciones y figuras de apoyo al joven que constituyen un círculo que cierra; el mismo es mejorado permanentemente a partir de la adaptación a la realidad local y del aprendizaje surgido de la propia implementación.
- En Emprecrea las personas son clave y la clave son las personas; todos los actores trabajan en forma armónica y articulada, con gran compromiso, involucramiento, responsabilidad y profesionalismo; con un importante nivel de aportes desde sus distintos roles y funciones y un reconocido y valorado liderazgo de la Coordinadora.

- A lo largo de 6 llamados se han presentado y sido entrevistados 350 jóvenes, 36 de ellos han logrado recorrer todo el proceso hasta la aprobación de su Plan de Negocios y la obtención del Crédito, lo que implica una Tasa de Logro del 10% respecto a los jóvenes presentados, del 28% respecto a los seleccionados; lo que se complementa con una Tasa de Vida del 82% de los emprendimientos.
- La Tasa de Logro de las mujeres ha sido marcadamente superior a la de los varones (32% vs 25%), contrastando con toda la evidencia empírica nacional e internacional y a pesar de que en todas las etapas anteriores del proceso es mayor el número que varones que de mujeres, lo que se revierte únicamente en la etapa final.
- El Programa ha sido eficaz en el logro de metas y objetivos, muy eficiente en el uso de todos los recursos de que dispuso, con una cobertura adecuada y bien focalizada, mostrando altísima pertinencia y relevancia y con avances importantes a la fecha en términos de sostenibilidad institucional, operativa, técnica, financiera y de impacto.
- En poco tiempo y con pocos recursos (equipo reducido y costos de funcionamiento y por joven realmente bajos) Emprecrea ha llenado un vacío en la oferta de apoyos y ha generado resultados e impactos cualitativos y cuantitativos muy importantes en términos de: empoderamiento, fortalecimiento empresarial, profesionalización, proyección a futuro, facturación, ingresos personales, generación de empleo, etc.
- Emprecrea no es un programa masivo, ni de empleo, ni de microcrédito; ha generado casi como externalidad positiva identidad propia y sentido de pertenencia, es reconocido por todos los actores como un Programa distinto, con valores, con un abordaje integral del joven y su entorno que trasciende lo empresarial.
- El FOMIN ha tenido un rol destacado como socio para el desarrollo en este Programa, mostrando permanentemente apoyo, involucramiento y compromiso, aportando no sólo solvencia técnica, propuestas y una mirada lúcida, sino también flexibilidad, articulación e innovación en la tarea de acompañamiento.
- Los resultados obtenidos, el efecto multiplicador de los recursos puestos en el Programa en términos de impacto, el respaldo de un modelo probado de éxito comprobado y el compromiso e involucramiento de todos los actores deberían asegurar la sostenibilidad del crecimiento futuro del Programa.
- A futuro Emprecrea debe enfrentar simultáneamente los desafíos de consolidar y profesionalizar aún más lo hecho, fortalecer su modelo y su imagen, trabajar en 3 niveles, abrirse y darse a conocer, sostenerse y escalar basado en su enorme potencial y efectividad para atender el problema que lo ocupa, evitando el riesgo de perder foco.

- Los desafíos requieren contar con un Sistema de Monitoreo y Evaluación informatizado, que releve y de seguimiento a indicadores tanto del Programa, como de sus emprendedores y emprendimientos y del entorno relevante a los efectos de aplicar técnicas de benchmarking; el Informe sugiere algunos que podrían sumarse al Sistema desarrollado por YBI que Emprecrea usará y la Encuesta y otra información relevada en este marco podría ser utilizada como nueva línea de base.
- El FOMIN/BID puede mantener un rol relevante vinculado a Emprecrea a futuro al menos en los siguientes temas: articulación y links entre distintos Programas para permitir sinergias y compartir información, servicios, beneficiarios, etc.; articulación con ejecutores tendiente a plantear al Estado temas como los costos de la formalización para este tipo de emprendimientos apoyados, fortaleciendo aún más a la Comunidad Local de Aprendizaje como ámbito de intercambio, etc.

**Puede afirmarse con certeza que el Programa ha tenido una muy buena ejecución, habiendo logrado las metas y objetivos previstos y -en menos de 3 años y con un presupuesto reducido- ha generado no sólo resultados y efectos muy positivos, sino también impactos relevantes identificables y medibles en distintos ámbitos. Emprecrea ha atacado el corazón del problema con un enfoque integral, altamente eficiente, eficaz, pertinente, relevante y sostenible; donde las personas son clave y la clave son las personas. Esta exitosa experiencia piloto altamente valorada por todos los actores podría replicarse en otros contextos y debería sin dudas escalarse, sin por eso masificarse.**



# Tania Castro

*Actualmente, mi empresa cuenta con seis profesionales que brindan sus servicios .... Mi agradecimiento va dirigido a mi familia incondicional, a mis pacientes, al equipo de profesionales con el que trabajo, a EMPRECREA y especialmente a mi mentora. Gracias a todos por su apoyo, paciencia, confianza y por todas sus enseñanzas.*

## ***Clínica Cosmetológica y estética corporal***

Tania Castro tiene 20 años y es oriunda de Tacuarembó. Estudió Cosmetología Médica en la Facultad de Medicina de la Universidad de la República y trabajó unos años en diferentes clínicas. Se presentó al programa para intentar potenciar su negocio que había comenzado hacía 6 meses. Hizo el curso de capacitación gratuito que brinda Emprecrea en creación y gestión de negocios, presentando posteriormente su plan de negocios (que elaboró con la ayuda de un facilitador) al Comité de Proyectos de Emprecrea, quien lo aprobó. Con el dinero del préstamo recibido, Tania compró equipamiento para los tratamientos, mejoró el stock de sus insumos y promocionó sus servicios.

Hoy, un año y medio después de recibir el crédito en el programa, su negocio ha aumentado las ventas

más de un 100% y ya son 6 los profesionales asociados a su clínica, habiendo incorporado 4 nuevos servicios a sus clientes.

Actualmente es la presidenta de la Asociación de Cosmetólogas del Uruguay elegida por sus propios colegas - y da clases en la Facultad de Medicina.

Para el futuro, Tania quiere ampliar sus instalaciones y equipamiento, como también incorporar más personal, ya que la cantidad de clientes sigue en aumento.



# Eric Britos

*Nada me fue fácil, nunca. Esto tampoco. Pero lo vengo logrando con un paso todos los días, un solo paso pero seguro. Gracias a mi mentora, al equipo de Emprecrea y a los docentes por estirar la mano para ese paso de cada día.*

## **Taller de confecciones a façon**

Eric tiene 20 años y desde chico estuvo vinculado al área de las confecciones. Su madre tuvo un taller de similares características a las que tiene el suyo hoy. De hecho, la experiencia obtenida en la actividad fue generada en la práctica, brindando ayuda a su madre desde pequeño.

Aquel emprendimiento iniciado por su madre tuvo su buen momento. Sin embargo, diferentes situaciones coyunturales obligaron al cierre definitivo del taller.

Eric decidió reiniciar el negocio de la familia y con esfuerzo y ayuda de su madre - esta vez ella acompañando y él liderando - pusieron de nuevo en funcionamiento las agujas y los hilos.

Ante esta nueva etapa, él comprendió que no alcanzaba con los conocimientos para confeccionar una prenda, que además del tesón y el esfuerzo, era necesario otra formación que le permitiera gestionar su negocio de manera efectiva para que no tuvieran que volver a cerrar las puertas. En ese momento se entera de la existencia de Emprecrea, programa en el cual le ofrecen ayudarlo gratuitamente en el diseño de un plan de negocios que le permitiera ordenarse comercial y financieramente y la posibilidad de otorgarle un préstamo sin garantía, que le permitiría acceder a la

compra de maquinaria específica para su trabajo.

Eric transita por el proceso de capacitación, defiende su idea ante el Comité de Proyectos del Programa y logra dar un paso más que lo acerca a afianzarse de mejor manera en lo que hace.

Con el dinero del préstamo otorgado, compra máquinas a las cuales no había podido acceder por no poder cumplir con los requisitos mínimos para el otorgamiento de un crédito en otras entidades financieras.

Ya ha transcurrido poco más de un año en el emprendimiento, ha logrado aumentar su productividad, la calidad de su trabajo y ahorra costos al no tener que tercerizar tareas que hasta el momento no podía realizar con la maquinaria disponible. Además de esto, con las nuevas utilidades generadas por su negocio, logra duplicar la cantidad de máquinas que originalmente tenía en su taller. Hoy son cuatro personas trabajando en su negocio, una de las cuales es su madre.

Su mirada al futuro lo coloca en posición de crear su propia marca de ropa y comercializarla. Sin embargo, es consciente de que ese futuro lo tiene que construir con esfuerzo y paso a paso.

# ANEXOS

## ANEXO I

### Formularios de inscripción y evaluación de los jóvenes

#### Formulario de Solicitud

Fecha de la solicitud:

Identificación del Proyecto:

- Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_
- Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_
- C.I.: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_
- Estado Civil: Soltero/a \_\_\_\_\_ Casado/a \_\_\_\_\_ Divorciado/a \_\_\_\_\_ Unión Libre \_\_\_\_\_  
Viudo/a \_\_\_\_ Hijos \_\_\_\_\_
- Solo para quienes tienen hijos a su cargo - ¿Cómo resolvería el cuidado de sus hijos?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Domicilio: \_\_\_\_\_
- Barrio: \_\_\_\_\_ Localidad: \_\_\_\_\_
- Nº de Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico \_\_\_\_\_
- Estudios realizados o que está realizando:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Título que posee: \_\_\_\_\_
- Medios por el que conoce a Institución Kolping: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Título del Proyecto: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Breve descripción del mismo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Complete los datos de las personas que viven con usted y de sus padres en todos los casos (aunque no conviva con ellos). Agregue lo que sea necesario.

	Sexo	Edad	Vive con usted si/no	Ocupación	Salario o ingreso en \$
Madre	F				
Padre	M				
Esposo/a pareja					
Hno/a					
Hno/a					
Hijo/a					
Amigo/a					

1 - ¿A qué se dedica actualmente, desde cuando y cuánto percibe de remuneración?

---



---

2 - ¿Cuáles han sido sus ocupaciones anteriores y cuánto percibía de remuneración?

---



---



---

3 - ¿Tiene o ha tenido créditos bancarios? Detallar banco

---

4 - ¿Tiene o ha tenido tarjetas de crédito? Detallar cuales son, aclarando si están en uso o canceladas.

---



---

5 - ¿Por qué razón quiere iniciar o continuar un emprendimiento?

---



---



---



---

6 - ¿Por qué le parece que su proyecto merece el apoyo de EMPRECREA?

---



---



---

7- ¿Qué necesita su proyecto en este momento para poder llevarse a cabo?

---



---



---

8- En caso de que necesite capital: cuánto dinero cree que precisa y para qué?

---



---



---

Adjuntar fotocopia de la C.I.

\* El TITULAR debe presentar su BIOGRAFIA (es decir un relato de su historia de vida que no abarque menos de una página ni más de dos, no es un currículum vitae)

### ***Ingresos mínimos de supervivencia***

Detalle abajo los gastos del grupo familiar y todos los ingresos. (No incluya ningún costo de este negocio)

#### **Estimación mensual de gastos**

Préstamos-Cuotas (Valor y Cantidad)	
Alquiler	
Impuestos municipales y rentas	
Gas	
Electricidad	
Teléfono	
Cable	
Comida y otros gastos domésticos	
Empleada doméstica	
Ropa	
Actividades de esparcimiento	
Suscripciones, asociaciones, periódicos, etc.	
Seguros e impuestos del auto	
Servicios de mantenimiento para el auto	
Gastos de los hijos	
Caja de Ahorro	
Otros (especificar)	
<b>Total de Gastos (a)</b>	

Ingreso del Grupo Familiar	
Otros ingresos (especificar)	
<b>Total de ingresos (b)</b>	

**Informe de selección de primera entrevista a beneficiarios**

<b>DATOS DEL BENEFICIARIO:</b>	
Nombre y Apellido	
Edad	
Estado Civil	
Educación Formal	
Proyecto	
<b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>	
1. Orientación a la acción y obtención de resultados	
2. Orientación al negocio	
3. Ambición personal / profesional	
4. Organización y planificación	
5. Capacidad de emprender	
<b>CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD</b>	
6. Proactividad/iniciativa	
7. Flexibilidad	
8. Autoconfianza	
9. Creatividad / innovación	
10. Comunicación y transmisión de una idea	
11. Perseverancia y tolerancia a la frustración	
<b>Observaciones y Comentarios</b>	
•	

Realizado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**INFORME FINAL – culminada la etapa de formación**

<b>DATOS DE LA PARTICIPANTE</b>
---------------------------------

Nombre y Apellido	
Edad	
Estado Civil	
Educación Formal	
Otra capacitación	
Proyecto	
<b>COMPETENCIAS DE GESTION</b>	
1. Orientada a la acción y obtención de resultados	
2. Orientación al negocio	
3. Ambición personal / profesional	
4. Organización y planificación	
5. Capacidad de emprender	
<b>CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD</b>	
6. Proactividad/iniciativa	
7. Flexibilidad	
8. Autoconfianza y autocrítica	
9. Creatividad / innovación	
10. Comunicación y transmisión de una idea	
11. Perseverancia y tolerancia a la frustración	
12. Nivel de responsabilidad	
13. Estabilidad emocional y madurez	
<b>CALIFICACIÓN DE LOS FACILITADORES DE LA CAPACITACIÓN</b>	
<b>COMENTARIOS DEL TUTOR/A</b>	
<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS</b>	
> ANTECEDENTES > PROCESO EN EL GRUPO > SINTESIS	

Realizado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

## ANEXO II

### Informe de seguimiento de los emprendimientos

**FORMULARIO INFORME CONJUNTO MENTOR BENEFICIARIO**  
**AVANCE DEL NEGOCIO**

Beneficiario
Mentor
Actividad Comercial
Lugar y Fecha

### CONDICIÓN DEL NEGOCIO

#### *Comentarios del beneficiario*

#### *Progreso del negocio*

	MENORES	IGUAL	MAYORES
¿Cómo se comparan las ventas con el plan?			
¿Cómo se comparan los costos con el plan?			

¿Cuántos pedidos están pendientes?

¿Cuáles son las existencias actuales?

Estimado de nuevos clientes para el próximo mes

¿Estimado de ventas para el próximo mes?

¿Planes de Marketing?

¿Publicidad?

¿Exhibiciones?

	SI	NO
¿Existe algún problema con sus deudas?		
¿Existe algún problema nuevo?		
¿Necesita colaboración adicional?		

## COMENTARIOS DEL MENTOR

### Avance del negocio desde el último informe

	SI	NO
¿Preocupaciones nuevas?		
¿Necesita entrenamiento adicional?		
¿Necesita colaboración adicional?		

Si tiene comentarios adicionales, por favor detállelos :

---



---



---

Acciones acordadas por el beneficiario y el mentor

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Acciones requeridas a la coordinación general

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Favor completar el formulario adjunto de flujo de caja

BENEFICIARIO \_\_\_\_\_

FLUJO DE CAJA PARA EL MES DE \_\_\_\_\_ MESES TRANSCURRIDOS \_\_\_\_\_

ITEM	MES	ACUMULADO
1. Saldo de efectivo al inicio	\$	\$
2. Total fondos al inicio del mes (a)	\$	\$

INGRESOS INCLUYENDO IVA	MENSUAL	ACUMULADO
3. Ingresos por ventas o trabajos finalizados	\$	\$
4. Ingresos por ventas a crédito	\$	\$
5. Otros ingresos	\$	\$
6.	\$	\$
7. Total ingresos (fondos entrantes) (b)	\$	\$

### **Egresos**

8. Compra de materia prima e insumos	\$	\$
9. Costo de los empleados (salarios, contribuciones)	\$	\$
10. Costos del inmueble (alquiler, tasas)	\$	\$
11. Costos del inmueble (servicios, seguro, limpieza)	\$	\$
12. Mantenimiento	\$	\$
13. Administración General ,teléfono, correo, librería	\$	\$
14. Gastos de movilidad (combustible, reparaciones..)	\$	\$
15. Viajes y subsistencia	\$	\$
16. Promoción y Representación	\$	\$
17. Legal y Profesional	\$	\$
18. Intereses pagaderos	\$	\$
19. Otros cargos financieros	\$	\$
20. Otros gastos	\$	\$
21.	\$	\$
22. Sub total egresos	\$	\$

23. Impuestos aduaneros e IVA	\$	\$
24. Reintegro préstamo Emprecrea	\$	\$
25. Reintegro otros préstamos	\$	\$
26. Retiros del emprendedor	\$	\$
27. Sub total otros pagos	\$	\$
28. Total Egresos (fondos salientes) (c)	\$	\$

**Posición del mes**

29. Flujo de Caja Neto	(b) – (c) = (d)	\$	\$
------------------------	-----------------	----	----

30. Total Fondos al finalizar el mes	(a) + (d)	\$	\$
--------------------------------------	-----------	----	----

¿Cuánto dinero debe el negocio?.....

¿Cuánto dinero se le debe al negocio?.....

Fecha próxima reunión.....

.....

Firma Mentor

.....

Firma Beneficiario

Lugar y fecha.....

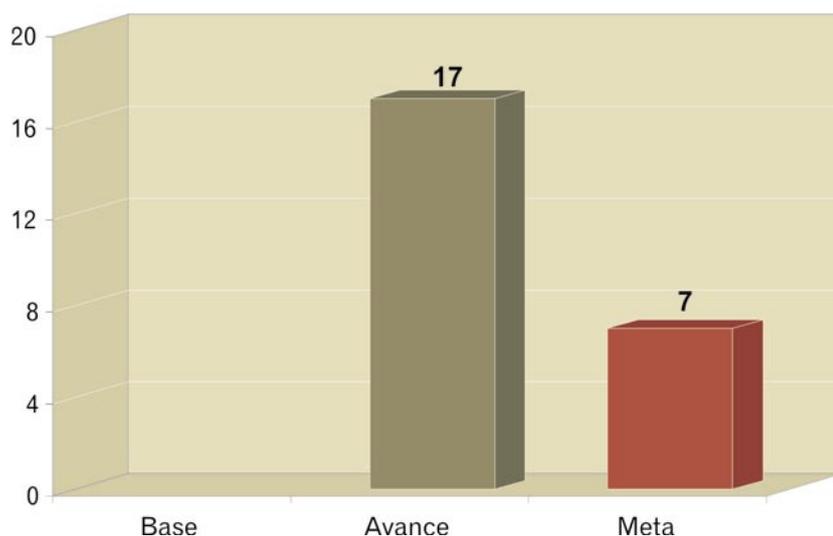
## ANEXO III

**Evaluación de cumplimiento de los indicadores del proyecto (por la Cra. Susana Ramela)**

### Componente I. DIFUSION DEL PROGRAMA Y SUS RESULTADOS.

**C1.1. Se realizan conferencias y/o talleres para atraer a jóvenes emprendedores.**

#### C1.1. Conferencias y talleres para jóvenes

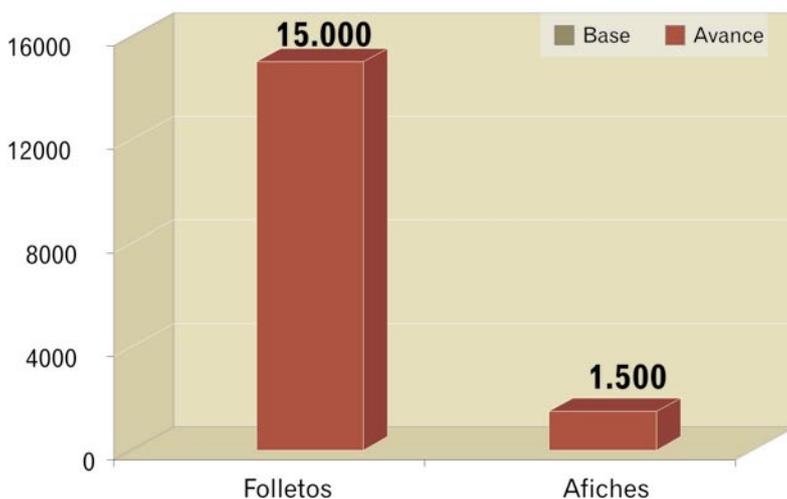


Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.

Se preveía como meta la realización de 7 conferencias y/o talleres; se realizaron 17 con la participación de 600 jóvenes, lo que supera en un 143% la meta fijada.

**C1.2. Se diseñan e imprimen afiches y folletos para la difusión en locales apropiados para captar el interés de jóvenes del grupo meta.**

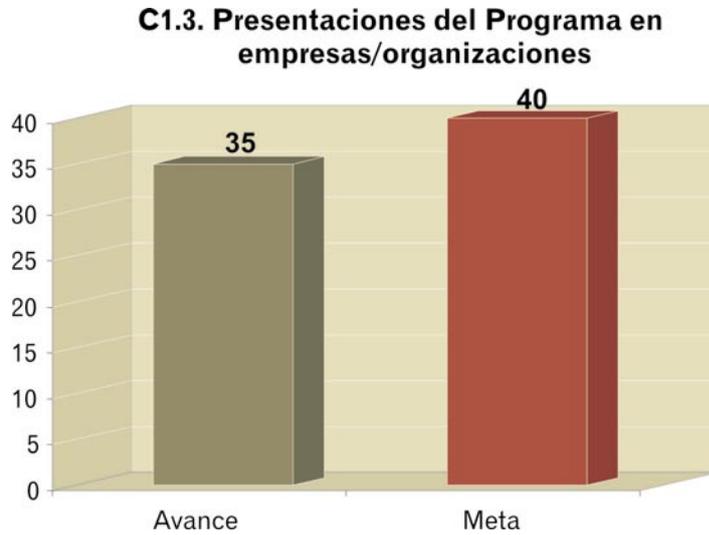
#### C1.2. Folletos y afiches para difusión



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.

Se diseñaron e imprimieron 15000 folletos y 1500 afiches, se estima que la información del Programa llegó a más de 10.000 personas.

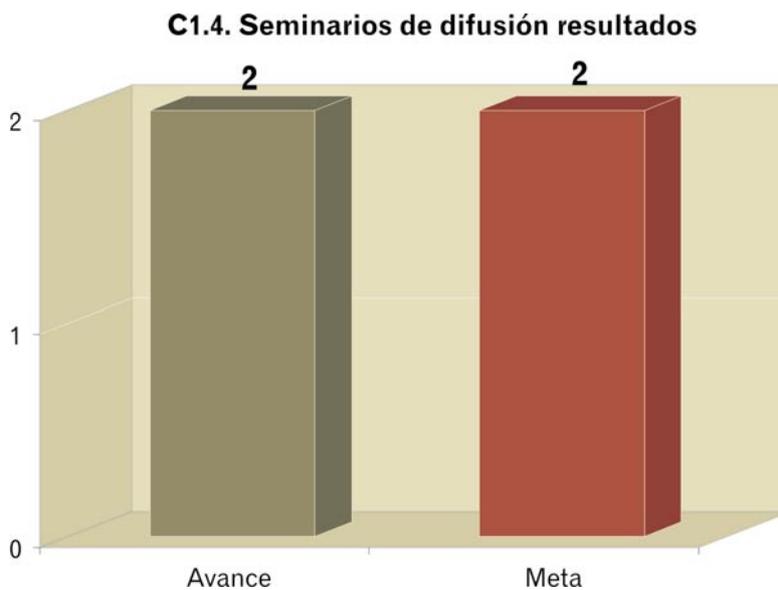
**C1.3. Se realizan presentaciones del Programa en empresas y organizaciones de la sociedad civil candidatas a apoyar el programa.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.*

En este caso existe un avance respecto al indicador del 88%, habiéndose realizado 35 de las 40 presentaciones previstas como meta.

**C1.4. Se realizan seminarios de difusión de los resultados obtenidos en la ejecución del Programa.**

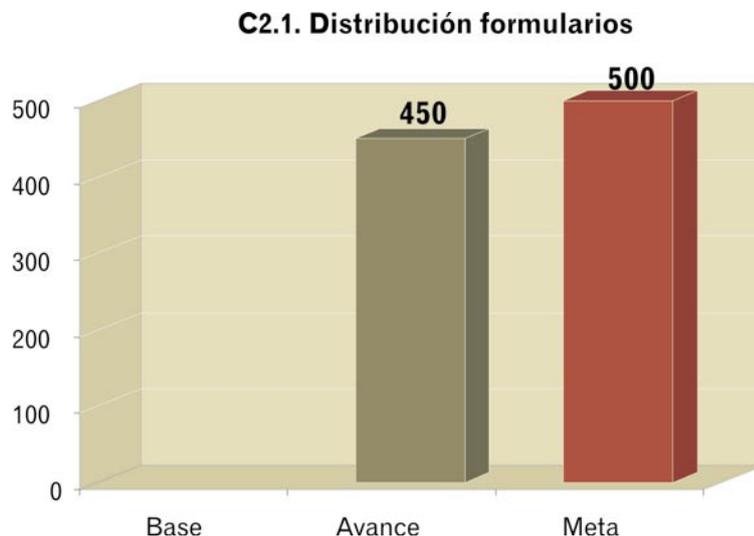


*Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.*

Se realizaron los 2 seminarios previstos, con un avance del 100% sobre la meta prevista. Todas las actividades incluidas en este Componente son nuevas, generadas exclusivamente a partir de la existencia del Programa.

## Componente II. SELECCIÓN DE JOVENES.

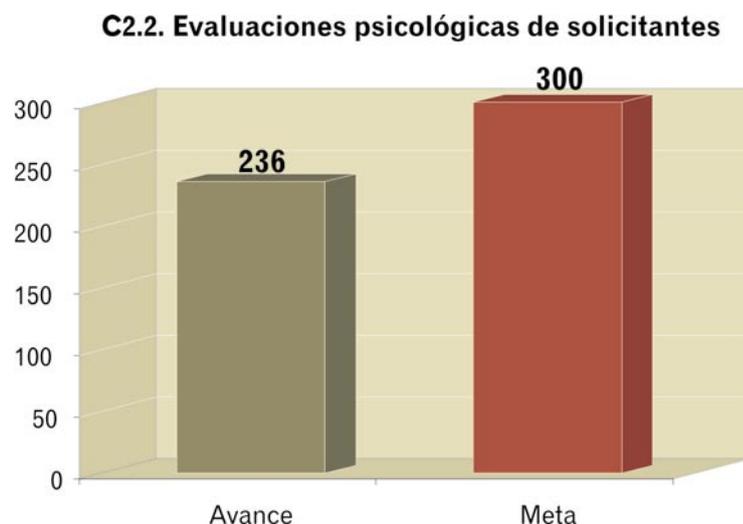
### C2.1. Diseño y distribución de formulario de inscripción a jóvenes con perfil de elegibilidad del Programa.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.

Se distribuyeron 450 formularios entre los jóvenes con perfil de elegibilidad, lo que representa un 90% de avance respecto a la meta de 500 prevista.

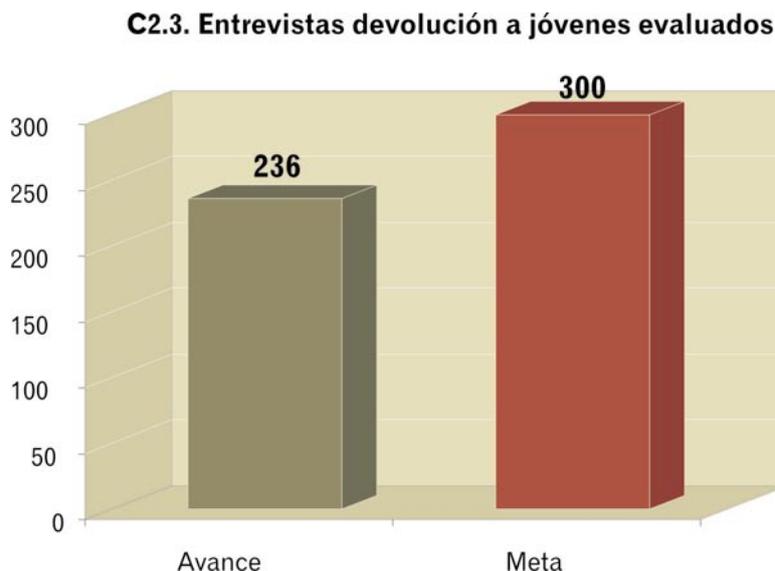
### C2.2. Evaluación psicológica de las aptitudes y actitudes de los jóvenes que presentan la solicitud.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.

Se realizaron 236 evaluaciones psicológicas, lo que representa un avance del 79% respecto a la meta prevista.

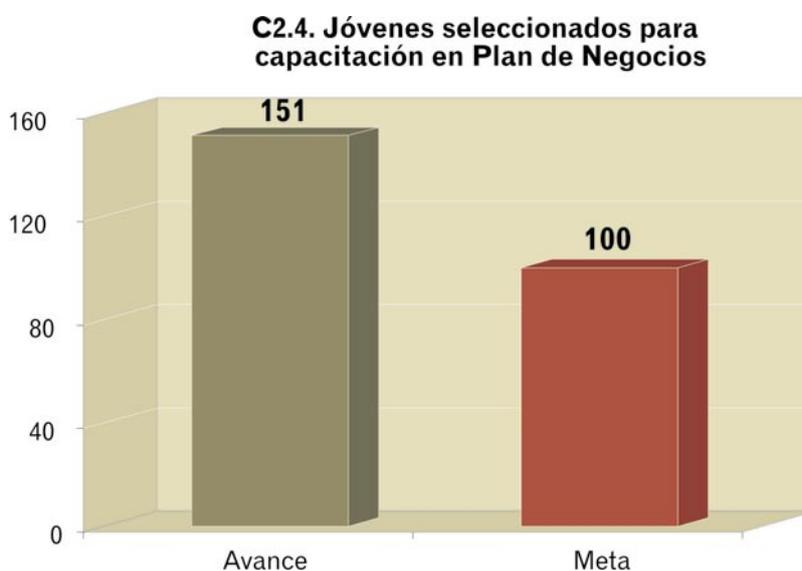
**C2.3. Entrevista de entrega de resultados a los jóvenes solicitantes que fueron evaluados.**



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.

Se realizaron devoluciones a los 236 jóvenes evaluados, con un nivel de avance del 79% sobre la meta establecida.

**C2.4. Jóvenes seleccionados a priori para ser capacitados en la elaboración del Plan de Negocios.**

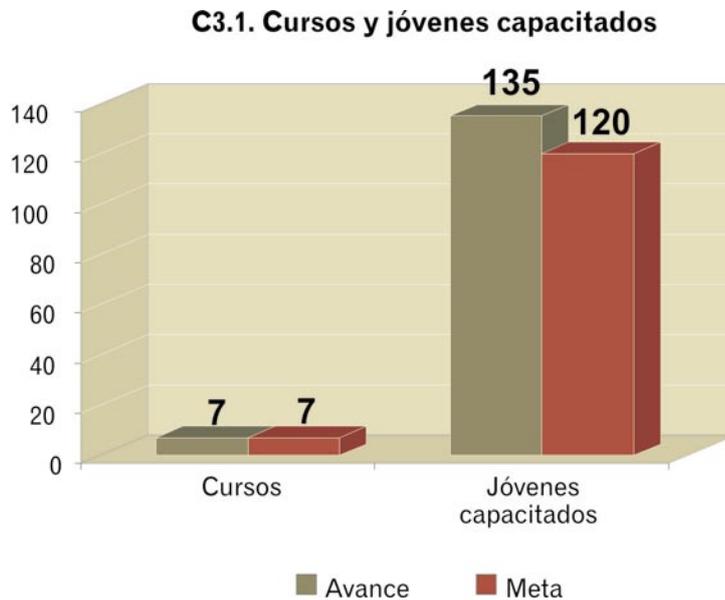


Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.

Fueron seleccionados para ser capacitados en la definición de su Plan de negocios 151 jóvenes, cifra que supera en un 51% la meta prevista al respecto.

### Componente III. CAPACITACION, MONITOREO Y APOYO FINANCIERO A INICIATIVAS DE JOVENES EMPRENDEDORES

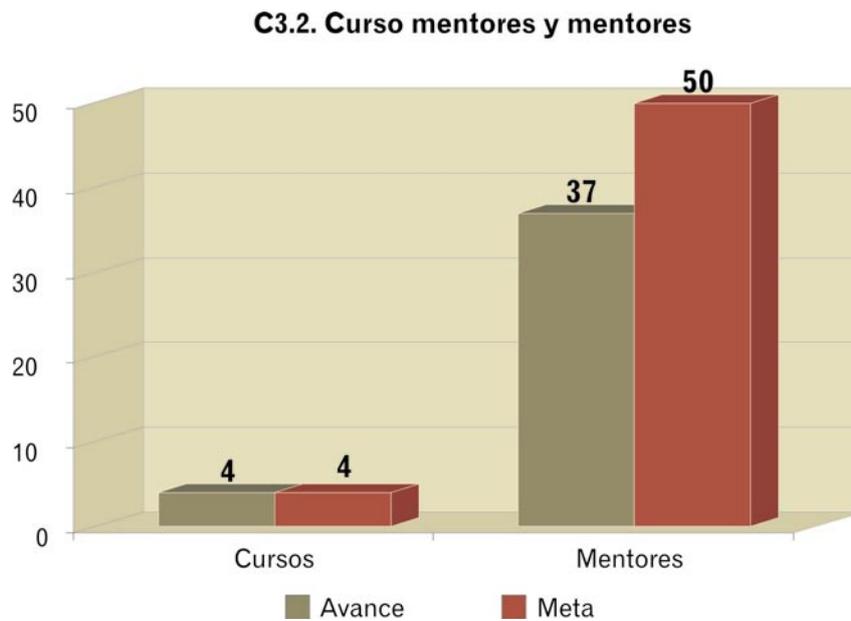
#### C3.1. Cursos de capacitación de jóvenes acompañados de tutores, con sus planes de negocios.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.

Se realizaron los 7 cursos previstos, lo que representa un avance del 100% respecto a la meta y fueron capacitados 135 jóvenes respecto a los 120 previstos, por lo que se superó en un 13% la meta prevista.

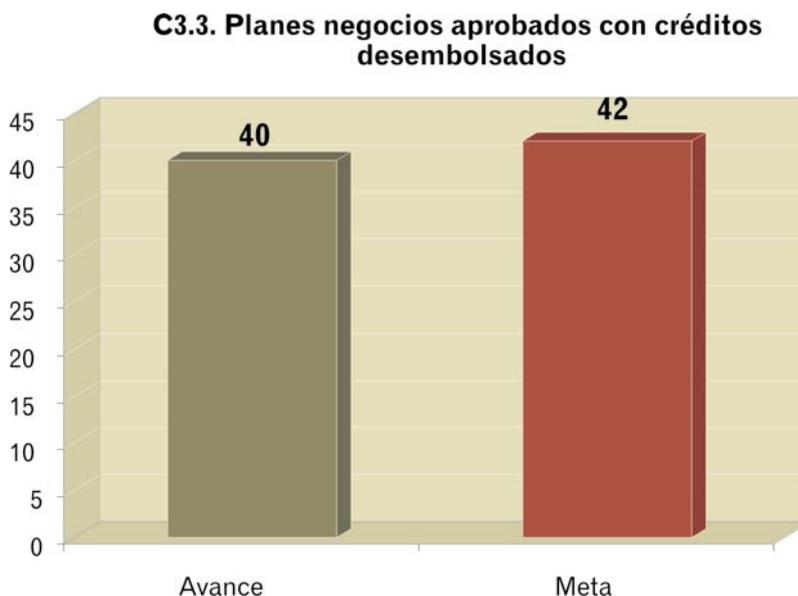
#### C3.2. Cursos de capacitación de mentores reclutados para orientar a los jóvenes en la ejecución de sus planes de negocios.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.

Se realizaron los 4 cursos previstos, lo que representa un avance del 100% respecto a la meta y fueron capacitados 37 mentores, lo que representa un avance del 74% respecto a los 50 mentores que se previó capacitar.

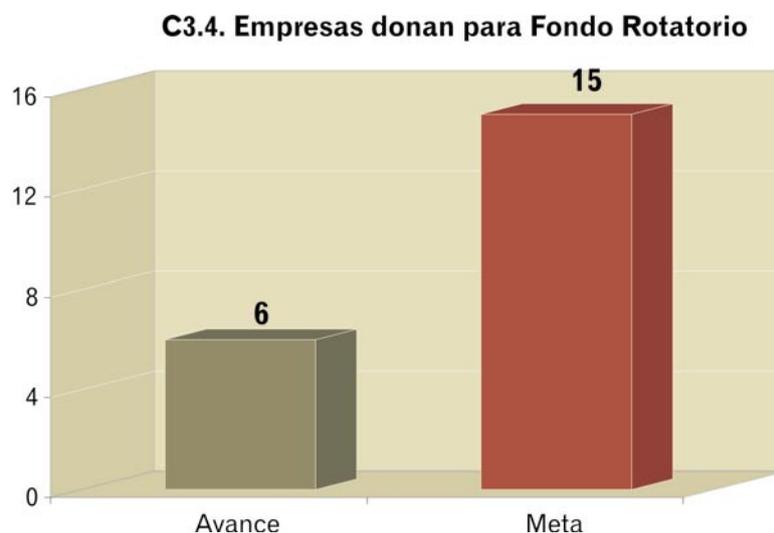
**C3.3. Planes de negocios aprobados y con los créditos desembolsados para la puesta en marcha de sus negocios.**



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.

Se aprobaron 40 Planes de Negocios, con sus correspondientes créditos, lo que representa un 95% de avance sobre la meta prevista.

**C3.4. Empresas realizan donativos para ampliar el fondo rotatorio de créditos.**



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.

Si bien 6 de las 15 empresas previstas realizan donaciones para el Fondo de Crédito, lo que representa un 40% de la meta definida, las donaciones obtenidas (Ministerio Social Alemán y 4 empresarios) permitieron cumplir el compromiso asumido por el Ejecutor superando el Fondo Rotatorio de U\$S 25.000 previsto y alcanzando los U\$S 65.000 durante la implementación del Programa.

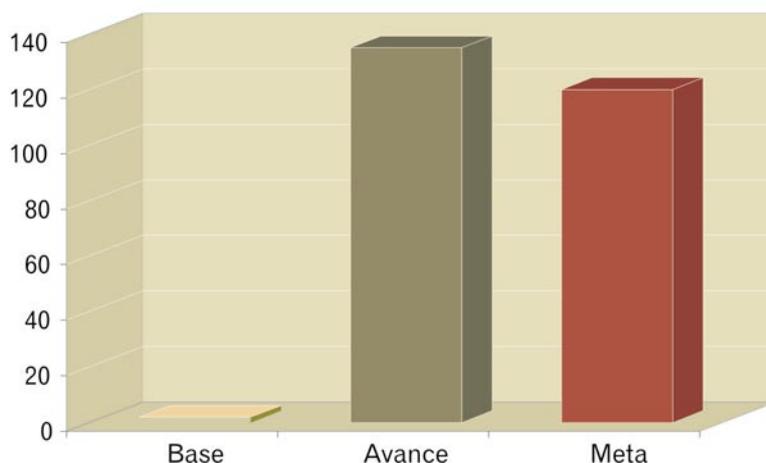
### Propósito del Programa

Los Componentes mencionados contribuyen al Propósito del Programa, el que establece que se busca brindar asistencia a jóvenes provenientes de familias de bajos ingresos, interesados en iniciar una microempresa, mediante el apoyo de mentores, asistencia técnica y pequeños créditos para iniciar sus emprendimientos. El método para lograrlo será aplicar en Uruguay el modelo desarrollado por YBI para apoyar a jóvenes emprendedores en la creación y desarrollo de sus proyectos de negocio, con la movilización de recursos de la comunidad empresarial local.

El logro del mismo se considerará alcanzado si al final del Programa se cumplen los indicadores que se detallan a continuación.

P1. Jóvenes son capacitados en la elaboración de su propio Plan de Negocio para iniciar el desafío de encarar un negocio por cuenta propia.

**P1. Jóvenes capacitados en elaboración Plan de Negocios y preparados para iniciar su empresa**

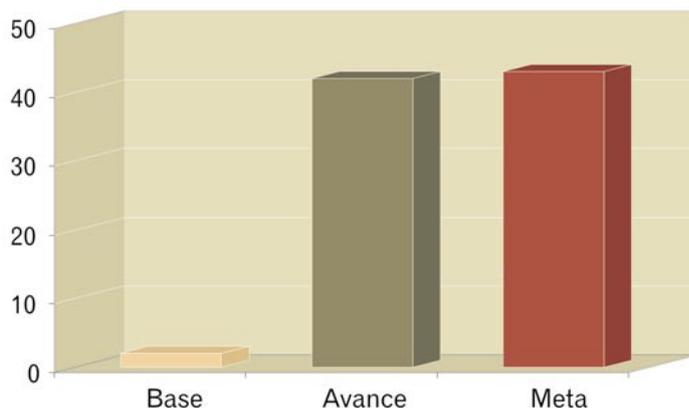


Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.

Fueron 135 jóvenes los capacitados a lo largo del Programa en la elaboración de su Plan de Negocios, superándose en un 11% la meta prevista de 120.

**P2. Jóvenes cuentan con una empresa en marcha y mejoran los ingresos del grupo familiar que integran.**

**P2. Jóvenes con empresa en marcha mejoran ingresos**

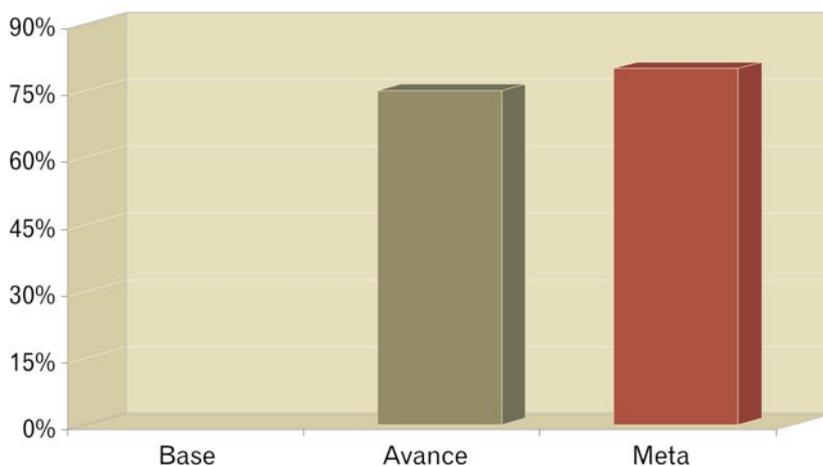


Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.

En este caso 42 de los 43 jóvenes previstos cuentan con una empresa en marcha y han mejorado sus ingresos, lo que representa un 98% respecto a la meta planteada.

**P2.a. El 80% de los jóvenes con negocios en marcha cumple el repago de los créditos.**

**P2a. Jóvenes cumplen con repago de créditos (en %)**

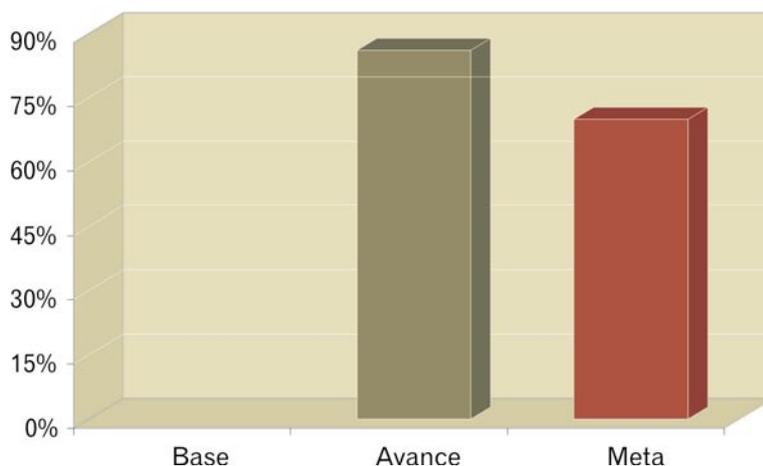


Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.

El 75% de los jóvenes con empresas en marcha están al día con sus créditos, lo que representa un 94% de avance respecto a la meta propuesta.

**P2.b. Al final del primer año de actividad de cada negocio el 70% de los jóvenes realiza retiros de su negocio.**

**P2b. Jóvenes que realizan retiros al final 1er año (en%)**

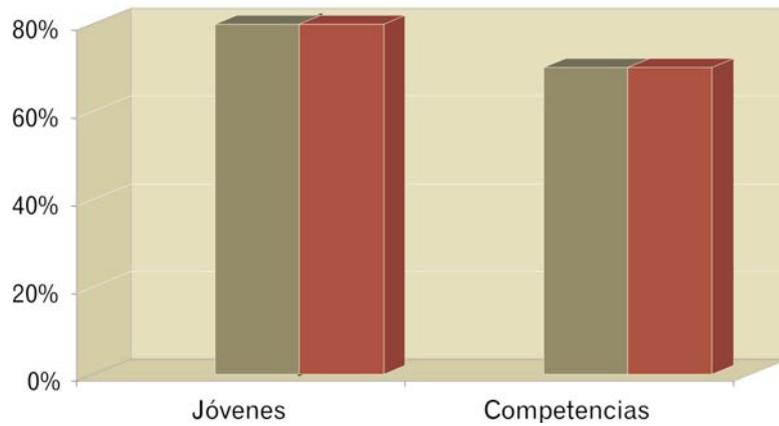


Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea..

El 86% de los jóvenes realiza retiros de sus emprendimientos, lo que representa un avance que supera en un 23% la meta prevista.

**P2.c. El 80% de los jóvenes mejoran o adquieren un 70% de las competencias empresariales definidas.**

**P2c. % Jóvenes que mejoran/adquieren competencias y % de competencias adquiridas**

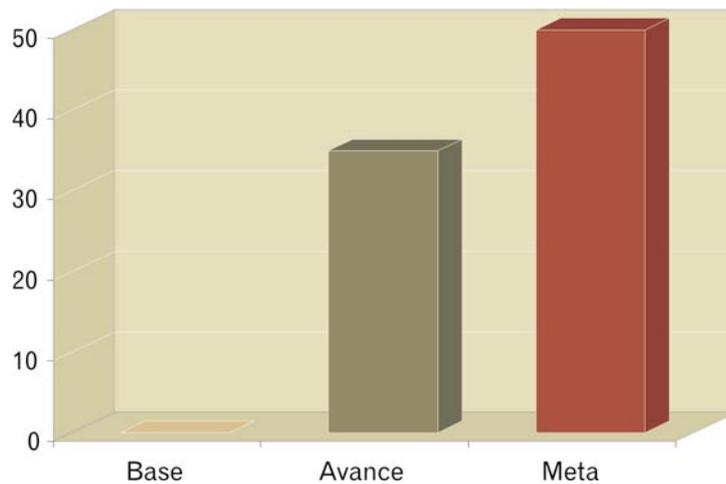


Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.

Las metas previstas fueron alcanzadas en un 100% tanto en lo referido a los jóvenes que adquieren y/o mejoran competencias, como a la cantidad de competencias definidas como necesarias para llevar a cabo un emprendimiento exitosamente.

**P3. Red de mentores capacitados y experimentados.**

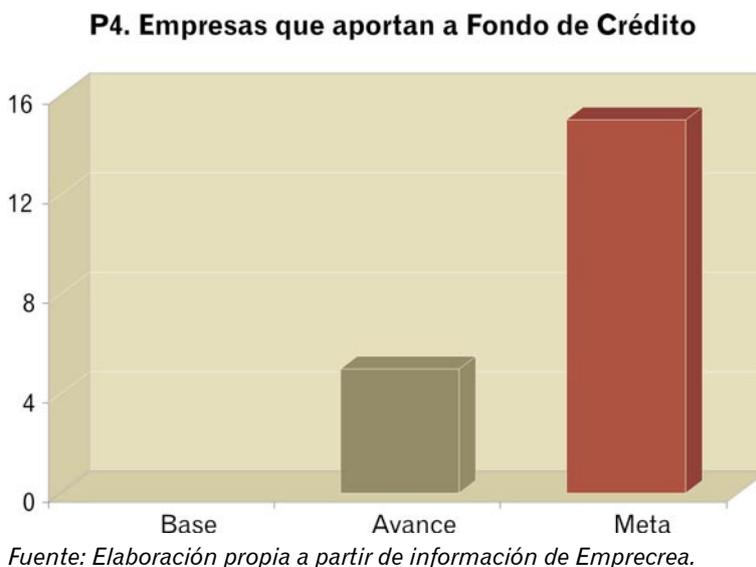
**P3. Red de Mentores Capacitados y Experimentados**



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Emprecrea.

La red generada cuenta con 35 mentores, lo que representa un avance del 70% respecto a la meta de 50 establecida.

**P4. Empresas aportan recursos al Fondo Rotatorio de Crédito del proyecto.**



Durante la implementación del Programa 4 empresarios y el Ministerio Social Alemán realizaron donaciones con destino al Fondo Rotatorio. Si bien el avance respecto a la meta de cantidad de donantes al Fondo es solamente del 33%, el monto aportado al mismo cumple -como ya se manifestara- con los compromisos establecidos al respecto.

Se recibió otra donación para una beca de transporte durante la capacitación de un joven en silla de ruedas y existe el compromiso de un donante que se efectiviza en marzo de 2009.

**Resumen de indicadores:**

Los casos en que las metas previstas no han sido alcanzadas no han tenido consecuencias relevantes en el cumplimiento de los objetivos del Programa. En este sentido cabe resaltar que:

- si bien no se alcanzó la cantidad prevista de mentores, registrándose un avance del 74%, el grupo conformado es suficiente para la cantidad de jóvenes con los que trabaja el Programa;
- si bien el avance en la cantidad de empresas donantes de recursos para el Fondo Rotatorio de Crédito alcanzó solamente al 40% de la meta, el monto de las donaciones recibidas ha cubierto el compromiso y las necesidades de crédito previstas para el Programa en este periodo. Si bien a la fecha este aspecto no ha generado consecuencias negativas en la ejecución del Programa, deberá ser tenido en cuenta a futuro a los efectos de -entre otros- consolidar la sostenibilidad de las próximas etapas.

Se puede concluir entonces que el Programa ha sido eficaz ya que -desde el punto de vista cuantitativo- se ha alcanzado un buen nivel de cumplimiento de las metas previstas tanto a nivel de los Componentes como de Propósitos.

