



**PROYECTO:**  
**PROMOCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS PARA**  
**JÓVENES EN AYOPAYA**

Ayopaya, julio de 2020  
Con el soporte del Programa DITISA-UE

## Índice de contenido

INTRODUCCIÓN .....	5
1. CONTEXTO .....	7
2. ASPECTOS GENERALES .....	13
2.1. Objetivos de la propuesta .....	14
2.2. Población objetivo .....	14
2.3. Alcances.....	14
2.4. Marco institucional .....	15
3. PROPUESTA GENERAL .....	16
3.1. Proceso .....	16
3.2. Montaje de Red de Soporte .....	17
3.2.1. Objetivos .....	18
3.2.2. Funciones de la Red.....	18
3.2.3. Implementación del proceso .....	19
3.3. Difusión y convocatoria de los jóvenes .....	19
3.4. Identificación de mercados y productos .....	20
3.4.1. Objetivos .....	20
3.4.2. Descripción.....	20
3.5. Financiamiento.....	23
3.6. Encuentro de Emprendedores .....	24
3.6.1. Objetivos .....	24
3.6.2. Participantes .....	24
3.6.3. Características básicas.....	25
3.6.4. Organizadores .....	25
3.6.5. Proceso para realizar el Encuentro.....	26
3.7. Formación de emprendedores.....	28
3.7.1. Caracterización de los potenciales emprendedores .....	28
3.7.2. Taller de formación empresarial .....	28
3.7.3. Taller de Plan de Negocio.....	29
3.7.4. Selección de emprendedores .....	30
3.8. Concursos de ideas y planes de negocios .....	30

3.8.1.	Objetivos .....	30
3.8.2.	Participantes .....	31
3.8.3.	Premios .....	31
3.8.4.	Selección de los mejores Planes de Negocios .....	31
3.8.5.	Jurado.....	32
3.9.	Incubación virtual de empresas .....	32
3.9.1.	Objetivos .....	33
3.9.2.	Servicios de una IVE.....	34
3.10.	Asistencia técnica para la implementación del Proyecto .....	34
ANEXO 1: FICHA DE EVALUACIÓN PERSONAL PARA UNA APROXIMACIÓN A CAPACIDADES EMPRENDEDORAS .....		36

## **Índice de cuadros**

Cuadro N° 1: Población de la provincia de Ayopaya, según municipio y densidad poblacional .....	7
Cuadro N° 2: Composición etaria de la población de Ayopaya.....	8
Cuadro N° 3: Categorías ocupacionales en Cochabamba y Ayopaya, 2012.....	9
Cuadro N° 4: Ocupación según sectores productivos (%), 2012 .....	10
Cuadro N° 5: Población ocupada por actividad principal en Ayopaya, 2012 .....	10
Cuadro N° 6: Población ocupada en otras actividades en Ayopaya, 2012 .....	11

## INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta una propuesta dirigida a facilitar la inserción laboral de los jóvenes de la provincia de Ayopaya a fin de mejorar su situación en el mercado de trabajo procurando se conviertan en generadores de sus propias fuentes de trabajo, en calidad de emprendedores. En este sentido, en este documento, se propone que el término emprendimiento sea entendido como una forma de mirar y afrontar el mundo actuando a partir de la posibilidad de generar riqueza con medios propios aprovechando las oportunidades de la economía, especialmente en la cobertura de cuellos de botella de las cadenas productivas existentes.

Este documento ha sido elaborado por encargo de la Mancomunidad Ayopaya y el Programa DITISA-UE, en el marco de la formulación de la Agenda Estratégica para el Desarrollo Productivo de Ayopaya.

La Mancomunidad Ayopaya es responsable de la prestación regular y permanente de servicios para el desarrollo a favor de los municipios que la componen: Independencia, Morochata y Cocapata, en el departamento de Cochabamba en Bolivia. En este marco, a mediados del año 2019 la Gerencia General de la Mancomunidad Ayopaya inició coordinaciones con el Programa DITISA de la Unión Europea (UE) con el propósito de lograr apoyo para la formulación de la “Estrategia de Desarrollo Integral (EDI) de la Mancomunidad Ayopaya para vivir Bien 2019 – 2025”.

Los tres municipios de la Mancomunidad, junto con otros 32, están ubicados en la región en donde se ejecuta la “Estrategia de Seguridad Alimentaria para Municipios Expulsores” (ESAME) financiada por la UE. La Unión Europea otorgó fondos de apoyo presupuestario para la ejecución de esta estrategia a través del Convenio de Financiación No. DCI-ALA/2015/038-430, cuyo término ocurrirá en julio 2020. La entidad ejecutora de esta estrategia es el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras a través del Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral que delegó en el Fondo Nacional de Desarrollo Integral (FONADIN) su ejecución. DITISA es el programa de la UE que busca contribuir a una mejor y más efectiva ejecución de las políticas sectoriales apoyadas por la cooperación bilateral de la UE incrementando la capacidad de las instituciones nacionales y otros actores para diseñar e implementar sus planes y estrategias de forma eficiente y oportuna. En este marco, sus objetivos específicos son:

- Contribuir a una ejecución más efectiva y a la sostenibilidad de las políticas sectoriales apoyadas por la UE a través de Programas de Apoyo Presupuestario Sectorial (APS) en los sectores de la lucha contra las drogas ilícitas (ELCN&CCEC), del desarrollo integral con coca (ENDIC) y de la seguridad alimentaria de los municipios expulsos de mano de obra (ESAME).

- Contribuir a la sostenibilidad de las políticas en materia macroeconómica y de finanzas públicas, de acuerdo con los criterios de elegibilidad que rigen el Apoyo Presupuestario de la UE.
- Proporcionar asistencia técnica para apoyar a las instituciones beneficiarias para ejecutar el apoyo presupuestario con más eficiencia y eficacia.

DITISA-UE espera, a partir de su apoyo a la Mancomunidad, “... aportar un punto de encuentro de los planes de desarrollo, estrategias, programas y proyectos del nivel nacional, departamental y municipal, que permitirán generar conjuntamente el desarrollo integral de la Mancomunidad Ayopaya, aprovechando sus potencialidades y ventajas para el periodo 2019-2025 en el marco de implementación de la inversión pública.” En el entendido que la formulación de la EDI de Ayopaya permitirá orientar el alineamiento al proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia en el marco del Vivir Bien en armonía con la Madre Tierra.

En este contexto, la Mancomunidad Ayopaya a través de su Gerencia General y con el apoyo de una consultoría especializada contratada por DITISA-UE, ha dado forma a la mencionada Agenda Estratégica para el Desarrollo Productivo de Ayopaya (AEMA) que comprende un conjunto de proyectos territoriales de carácter productivo y de asistencia técnica, uno de los cuales es el que se desarrolla en este documento.

La tarea que sigue es la gestión del financiamiento que haga posible la ejecución de este proyecto; para ello, la Gerencia General de la Mancomunidad Ayopaya prevé establecer acuerdos con el Gobierno Autónomo del Departamento de Cochabamba con este propósito, además de explorar otras fuentes de financiamiento al nivel nacional e internacional.

## 1. CONTEXTO

Ayopaya es una provincia del departamento de Cochabamba, en la región andina. La constituyen los municipios de Independencia, Cocapata y Morochata.

Ayopaya forma parte de la región andina de Cochabamba junto con los partidos de Arque y Tapacarí. Esta región tiene en total una extensión territorial de 12 545 km<sup>2</sup>. De ese total, el 71.3% lo constituye Ayopaya. La región está formada por los siguientes ocho municipios: Cocapata, Independencia, Morochata, Tapacarí, Tacopaya, Bolívar, Arque y Sicaya.

Según el censo del año 2012 la provincia de Ayopaya contaba con 54 408 habitantes (51.8% hombres y 48.2% mujeres), con una densidad de 6.34 hab/km<sup>2</sup>; sin embargo, entre los censos de los años 2001 y 2012, la población se redujo en 6 428 personas (36.6% -2 355- hombres y 63.4% -4 073- mujeres), con una marcada salida de las mujeres por razones laborales. Diversas estimaciones (realizadas por los consultores con base en información de distintas fuentes) indican que al año 2019 había 60 959 habitantes. Debe asumirse, por ello, que aun cuando todos los actores entrevistados han coincidido en que la emigración de la provincia ha continuado, aquella -no obstante- no ha impedido el crecimiento poblacional.

Por otro lado, la población total de Ayopaya representa el 49.17% de toda la población de la región andina (110.652 habitantes).

**Cuadro N° 1: Población de la provincia de Ayopaya, según municipio y densidad poblacional**

Municipio	Superficie (km <sup>2</sup> )	Población			Densidad poblacional
		Hombres	Mujeres	Total	
Independencia	1,505	12,108	11,427	23,535	15.6
Morochata	737	6,745	6,539	13,284	18.0
Cocapata	6,699	9,346	8,243	17,589	2.6
	<b>8,941</b>	<b>28,199</b>	<b>26,209</b>	<b>54,408</b>	<b>6.09</b>

Fuente: Plan Departamental de Cochabamba para Vivir Bien 2013 – 2017.

La provincia cuenta con 302 comunidades<sup>1</sup> originarias quechuas y aymaras, agrupadas en 59 subcentrales, que conforman a su vez 13 centrales regionales que integran la Central Sindical Única de Trabajadores Campesinos Originarios de Ayopaya (CSUTCOA) y la Central de Mujeres Campesinas Originarias de Ayopaya "Bartolina Sisa" (CMCOA- BS). De acuerdo con el censo del año 2012, la población de Ayopaya es completamente rural.

<sup>1</sup> Independencia, 95 comunidades; Cocapata, 109 comunidades; y, Morochata, 98 comunidades.

Las 54 408 personas que conforman Ayopaya, según sus edades, se caracterizan por lo siguiente:

- 60% de la población se halla entre los 0 y 29 años: 35.90% entre 0 y 14 años y **24.32% entre 15 y 29 años.**
- La población mayor de 50 años representa el 19.06% del total.
- La población en edad de trabajar (PET, 15 a 64 años) es el 56.02% del total.
- Por lo anterior, el bono demográfico de Ayopaya (población de 15 a 59 años) es similar al de la PET, llegando al 52.6% de su población.
- Hay una caída abrupta en la población del grupo etario de 20 a 24, que llega a ser casi la mitad de la población de 15 a 19 años, lo que muestra que es este segmento poblacional el que seguramente emigra de la provincia; más aun considerando el hecho de que la razón principal de la emigración es el empleo.

**Cuadro N° 2: Composición etaria de la población de Ayopaya**

Grupos etarios	Hombre	Mujer	Total	%
0 a 4	3592	3326	6,918	12.71
5 a 9	3216	3171	6,387	11.73
10 a 14	3200	3074	6,274	11.52
<b>0 a 14</b>	<b>10008</b>	<b>9571</b>	<b>19,579</b>	<b>35.95</b>
15 a 19	3236	2905	6,141	11.26
20 a 24	2117	1695	3,812	07.01
<b>15 a 24</b>	<b>5353</b>	<b>4600</b>	<b>9,953</b>	<b>18.27</b>
25 a 29	1831	1477	3,308	06.08
30 a 34	1710	1519	3,229	05.92
<b>25 a 34</b>	<b>3541</b>	<b>2996</b>	<b>6,537</b>	<b>12.00</b>
35 a 39	1506	1404	2,910	05.33
40 a 44	1386	1225	2,611	04.80
<b>35 a 44</b>	<b>2892</b>	<b>2629</b>	<b>5,521</b>	<b>10.13</b>
45 a 49	1337	1211	2,548	04.67
50 a 54	1126	1067	2,193	04.03
<b>45 a 54</b>	<b>2463</b>	<b>2278</b>	<b>4,741</b>	<b>08.70</b>
55 a 59	985	947	1,932	03.54
60 a 64	939	925	1,864	03.42
<b>55 a 64</b>	<b>1924</b>	<b>1872</b>	<b>3,796</b>	<b>06.96</b>
65 a 69	637	674	1,311	02.40
70 a 74	641	669	1,310	02.40
75 a 79	353	360	713	01.31
80 a 84	282	367	649	01.19
85 a 89	96	123	219	00.40
90 a 94	55	59	114	00.21



Grupos etarios	Hombre	Mujer	Total	%
95 a 99	36	52	88	00.16
<b>65 +</b>	<b>2100</b>	<b>2304</b>	<b>4,404</b>	<b>08.08</b>

Fuente: INFO-SPIE e INE 2012.

Ayopaya no es área de producción de coca; sin embargo, padece la cercanía de las zonas productoras debido a que se encuentra geográficamente cerca de los lugares de cultivo y de procesamiento de la cocaína. Este hecho influye notablemente en la disponibilidad de fuerza de trabajo en la provincia en la medida en que los jóvenes, principalmente, son atraídos por el empleo (aunque sea informal y en condiciones laborales lamentables) que tanto el cultivo como la transformación de la coca implican. Esto explica la reducida presencia de población entre 15 y 24 años, con respecto a los otros segmentos etarios. No se ha encontrado registro alguno de esta situación que ha sido referida en todo momento por los productores entrevistados para el diagnóstico que sirvió para la formulación de la AEMA. Ellos manifiestan que algunos jóvenes regresan a la provincia, con los ingresos generador pero que la mayoría no lo hace optando por trasladarse a las ciudades: Cochabamba, Quillacollo e incluso La Paz.

En correspondencia con la estructura de la economía predominante en la provincia, la situación de empleo de la población económicamente activa es esencialmente de “cuenta propia” o de autoempleo dentro de las actividades como la agricultura, ganadería y minería. El porcentaje provincial de autoempleados es mayor que el departamental. Al nivel municipal, el mayor porcentaje lo tiene el municipio de Morochata.

Una estimación realizada por los consultores sobre la Población Económicamente Activa en Ayopaya indica que esta comprende 24 300 personas.

**Cuadro N° 3: Categorías ocupacionales en Cochabamba y Ayopaya, 2012**

Municipios	Asalariado %	Cuenta propia %	Otras categorías ocupacionales	Total
<b>Departamento de Cochabamba</b>	38.3	53.6	8.1	100
Independencia	9.7	75.6	14.7	100
Morochata	9.9	82.6	7.5	100
Cocapata	10.9	78.8	10.3	100
<b>Promedio municipal</b>	10.2	79.0	10.8	100

Fuente: INFO-SPIE, INE 2012.

Los asalariados laboran en las instituciones del estado, como la alcaldía y los sectores educación y salud, principalmente.

En cuanto a los grupos ocupacionales de la población económicamente activa, predomina el trabajo en el sector agrícola, ya que este sector ocupa cerca del 78.2% de la mano de obra provincial; más del doble de lo que registra el departamento de Cochabamba.

**Cuadro N° 4: Ocupación según sectores productivos (%), 2012**

Municipios	Servicios y ventas	Agrícolas, pecuarios, forestales, pesqueros	Construcción, industria manufacturera y otros	Otros grupos ocupacionales	Total
Departamento de Cochabamba	19.4	30.8	19.0	30.7	99.9
Independencia	5.0	71.3	5.3	18.4	100.0
Morochata	4.5	81.8	5.7	8.0	100.0
Cocapata	4.2	81.4	5.6	8.8	100.0
Promedio municipal	4.6	78.2	5.5	11.7	100.0

Fuente: INFO-SPIE, INE 2012.

Las diferencias entre la situación de la provincia y el departamento son notables, al igual que entre los municipios y el departamento. El empleo en el sector servicios y ventas es la cuarta parte del que se registra en el departamento. Similar situación se da en la construcción.

A nivel municipal, Independencia es el municipio con menor población en el sector agropecuario (71.3%); esto, debido al mayor flujo comercial existente en este municipio.

Estas cifras difieren de las del censo agropecuario del año 2013 ya que éste indica que 61.3% tenía a la agricultura como su principal actividad y 23% laboraba en la ganadería como su principal actividad. La suma de ambas cifras 84.4% hace pensar que la cifra no refiere a la PEA propiamente sino a todas las personas que de alguna manera trabajan en la actividad agropecuaria, inclusive niños. Por esto, la cifra del censo lleva a 34 742 el número de personas que en Ayopaya se dedican a la actividad agropecuaria.

**Cuadro N° 5: Población ocupada por actividad principal en Ayopaya, 2012**

Municipios	COCAPATA	MOROCHATA	INDEPENDENCIA	TOTAL	%
Agricultura	7534	5684	8072	21290	61.3
Ganadería	2301	2084	3490	7875	22.7
Avícola	10	10	82	102	0.3
Forestal	15	4	18	37	0.1
Extracción	25	3	22	50	0.1
Recolección	12	4	6	22	0.1
Caza	32	14	24	70	0.2
Piscícola	5	1	1	7	0.0
No participa	1714	734	1380	3828	11.0
Sin especificar	313	241	907	1461	4.2

Municipios	COCAPATA	MOROCHATA	INDEPENDENCIA	TOTAL	%
Total	11961	8779	14002	34742	100
%	34.4	25.3	40.3	100	

Fuente: INFO-SPIE, CNA 2013.

El mismo censo agropecuario identifica a la minería como la actividad secundaria más importante o complementaria a la actividad agrícola de la población. La actividad minera es más importante en el municipio de Independencia. Esta situación se puede observar en el cuadro siguiente.

**Cuadro N° 6: Población ocupada en otras actividades en Ayopaya, 2012**

Municipios	COCAPATA	MOROCHATA	INDEPENDENCIA	TOTAL	%
Minería	71	15	382	468	3.8
Industria manufacturera	28	15	14	57	0.5
Construcción	113	97	134	344	2.8
Comercio	149	117	266	532	4.3
Transporte	187	215	113	515	4.1
Otros servicios	1830	1387	1737	4954	39.9
Ninguna	877	910	3754	5541	44.6
<b>Total</b>	<b>3255</b>	<b>2756</b>	<b>6400</b>	<b>12411</b>	<b>100</b>
%	26.2	22.2	51.6	100	

Fuente: INFO-SPIE, CNA 2013.

Con relación a la situación del empleo, no puede dejar de mencionarse la situación de los ingresos de la población de la provincia. Como ya se indicó antes, estos se hallan en un nivel alarmantemente bajo: Bs 25 000/año, lo que significa -considerando 5 personas por familia- un ingreso per cápita de Bs 5 000 (o, USD 724/año, lo que equivale a USD 1.99/día por persona). Debe señalarse que el ingreso promedio anual de la familia rural es de Bs 32 858, según información del MDRyT al año 2017, ubicándose Ayopaya en un 76% de este ingreso; muy lejos del per cápita nominal de Bolivia que en el mismo año se ubicó en USD 3 537.

No existe información oficial sobre la situación del empleo de los jóvenes en Ayopaya; sin embargo, todo hace presumir que ésta es altamente desfavorable y explicaría la migración de aquellos.

La definición de trabajo vulnerable, del Informe de Desarrollo Humano (IDH) del PNUD, incluye tanto a los jóvenes dedicados al trabajo familiar no remunerado (TFNR), como a los ocupados por cuenta propia. Debe presumirse que la mayor parte de la población de Ayopaya (cerca del 80%) tiene un empleo vulnerable (subempleo + empleo informal), esta proporción debe ser sustantivamente más amplia entre los jóvenes, en clara muestra de la escasez de fuentes de empleo.

El limitado crecimiento económico del país, un marco institucional débil y la falta de políticas sólidas de empleo para generar oportunidades de trabajo decente no han permitido las condiciones para que el Estado disminuya el desempleo, sub – empleo en general y empleo informal, en particular, el de los jóvenes, más aún en las áreas rurales del país.

En conclusión, los problemas de empleo en Ayopaya, especialmente los del empleo vulnerable, los padecen sobre todo los jóvenes de entre 15 y 29 años. Es en este grupo etario deben producirse las mayores brechas de ingresos y calidad del empleo, siendo altamente probable que el caso de las mujeres sea peor.

Es en este contexto y en el marco de la AEMA, se desarrolla esta propuesta, específicamente orientada a facilitar herramientas para que la institucionalidad local: Mancomunidad Ayopaya y municipios que la componen, fomente el emprendedurismo a favor de los jóvenes y para que estos encuentren opciones reales de empleo a partir de sus propios esfuerzos para constituir y operar emprendimientos.

## 2. ASPECTOS GENERALES

Esta propuesta incluye un conjunto de mecanismos para la promoción de emprendimientos para jóvenes en Ayopaya teniendo como base los elementos que siguen. Sin embargo, será deseable que el trabajo de promoción que se ejecute, tome en cuenta la promoción de cierto tipo de emprendimientos que bien pueden incorporarse en la línea de acción del Gobierno Departamental de Cochabamba que cuenta con el Subprograma de Alimentación Integral Escolar Post COVID-19 (PAIEP) y el Subprograma Construcción de Infraestructura, de la siguiente manera:



En este marco, se plantea que se dé opción preferencial a los emprendimientos siguientes:

- Elaboración de canastas escolares de alimentos (siempre que exista un convenio con el PAIEP).
- Elaboración de papa seleccionada y envasada (principalmente para mujeres jóvenes).
- Producción y envasado de miel y mermelada (principalmente para mujeres jóvenes).
- Mantenimiento de caminos (principalmente para jóvenes varones).

## **2.1. Objetivos de la propuesta**

- a. Fomentar el espíritu emprendedor entre los jóvenes de Ayopaya, como un efectivo mecanismo para que generen su propia fuente de empleo.
- b. Facilitar las herramientas de gestión, técnicas y financieras, para que los jóvenes de Ayopaya incursionen con éxito en el emprendedurismo y generen emprendimientos sostenibles.
- c. Mejorar la empleabilidad de los jóvenes, especialmente en términos de su formación profesional.
- d. Inducir una política pública que fortalezca la intervención de los gobiernos locales y departamentales en el desarrollo económico, así como en la gobernabilidad y legitimidad de sus autoridades.

Para el logro de los estos objetivos, la propuesta que se hace supone el desarrollo de una metodología para la generación de competencias productivas y de gestión en los jóvenes con el propósito de que puedan constituir y operar emprendimientos exitosamente.

## **2.2. Población objetivo**

La población objetivo de esta propuesta se ubica entre los 15 y 29 años, dividida en los siguientes grupos de edad:

- De 15 a 19 años.
- De 20 a 24 años.
- De 25 a 29 años.

Sin embargo, se dará particular atención al trabajo con los grupos que se hallan entre los 20 y 29 años.

## **2.3. Alcances**

La propuesta ha sido desarrollada como un instrumento de gestión de promoción del empleo para jóvenes por la Mancomunidad Ayopaya y los Gobiernos Autónomos Municipales (GAM) que la conforman. En este marco, su alcance involucra a estos agentes del desarrollo y a los demás actores locales de la provincia, especialmente de la economía y del departamento.

#### **2.4. Marco institucional**

El marco institucional en el cual se pretende instalar esta propuesta comprende a las siguientes instituciones:

- Los GAM de Ayopaya.
- La Mancomunidad Ayopaya.
- Los agentes y actores locales, especialmente de la economía de Ayopaya y Cochabamba: Cámaras Empresarias y de Comercio, Asociaciones de Productores, Gremios Empresariales, Empresas.
- Las entidades educativas: universidades, institutos de educación técnica y superior.
- Otras entidades del Estado, especialmente aquellas que apoyan o promueven la economía territorial; por ejemplo, FONADIN y los Ministerios del sector productivo.

### 3. PROPUESTA GENERAL

La propuesta que se hace en este documento comprende un proceso que busca atender la problemática de los jóvenes de Ayopaya con respecto al empleo de manera integral, cubriendo las necesidades que ellos plantean y las exigencias de economías –por lo general- precarias y poco desarrolladas como es el caso de la provincia. En este sentido, su punto de partida es el mercado y la forma en que se organizan las cadenas productivas en los territorios para luego atender las necesidades formativas de los jóvenes especialmente para fortalecer y mejorar sus capacidades para emprender negocios rentables y así empoderarlos con relación a su capacidad para emplearse.

Esta propuesta básicamente busca responder el ¿cómo hacerlo? planteando un proceso como el siguiente:

#### PROCESO GENERAL DE LA PROPUESTA DE EMPRENDEMIENTOS PARA JÓVENES



#### 3.1. Proceso

El proceso que aquí se desarrolla, comprende las siguientes etapas:

- Montaje de Red de Soporte (en el marco de la Mancomunidad Ayopaya).
- Identificación de mercados y productos.
- Difusión y convocatoria de los jóvenes.
- Encuentro de emprendedores.
- Formación de emprendedores.
- Concursos de ideas y planes de negocios.
- Financiamiento.
- Incubación virtual de empresas.
- Asistencia técnica para la implementación de la propuesta.



Las siguientes etapas, vinculadas con el soporte directo a los emprendedores, son secuenciales e implican resultados que habilitan la ejecución del paso siguiente, así:

<b>Etapas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Plazos</b>
<b>Identificación de mercados y productos.</b>	Permite disponer de un catálogo de temas (como los mencionados en la introducción del punto 3. de este documento) para ideas de proyectos posibles de transformarse en empresas.	2 meses.
<b>Difusión y convocatoria.</b>	Facilita el conocimiento del catálogo de temas y de la propuesta en su conjunto, de parte de la comunidad local, especialmente de los jóvenes con calidades emprendedoras o de los jóvenes en busca de empleo. También, la convocatoria a la participación de los jóvenes.	2 meses.
<b>Encuentro de Emprendedores.</b>	Culmina con una lista de jóvenes interesados y preseleccionados para involucrarse en el proceso planteado por la propuesta y con una red de contactos que facilita la interacción de los jóvenes.	3 meses (dos de los cuales se superponen a los de la etapa anterior).
<b>Formación de emprendedores.</b>	Facilita capacitación a los jóvenes preseleccionados de manera que al final de esta se tenga un listado de jóvenes seleccionados para continuar con el proceso. Los jóvenes deben terminar la capacitación con sus Planes de Negocios preliminarmente armados.	2 meses.
<b>Concursos de ideas y planes de negocios.</b>	Los Planes de Negocios ajustados y terminados por los jóvenes se deben presentar a este Concurso de manera que los ganadores reciban el apoyo para implementar sus empresas.	3 meses.
<b>Incubación virtual de empresas.</b>	Es el espacio virtual a través del cual los jóvenes emprendedores recibirán la asistencia técnica necesaria para constituir y operar sus empresas.	6 meses.

En conjunto, este proceso debe desarrollarse en 20 meses, siendo los 10 primeros de generación de las condiciones para la implementación de los emprendimientos y los 10 siguientes de montaje y operación de los emprendimientos.

### **3.2. Montaje de Red de Soporte**

Comprende la integración de los principales agentes y actores del desarrollo económico en torno a la necesidad de ejecutar conjuntamente la propuesta. Para el caso, se recomienda, la instalación de la “Red de Soporte de Promoción del Emprendimiento para Jóvenes de Ayopaya” (a manera de un Comité o Mesa de Trabajo), liderada por la Mancomunidad Ayopaya y los GAM concernidos y por representantes de las organizaciones empresariales (Cámaras y Asociaciones Empresarias), universidades, entidades públicas de soporte a la MYPE y el desarrollo productivo, organizaciones de desarrollo, etc. Será recomendable que este grupo no esté integrado por más de 12 – 15 representantes de entidades a los fines de facilitar su funcionamiento.

Idealmente, debe buscarse la participación de entidades públicas y privadas de prestigio, que cuenten con programas, productos y servicios de apoyo a los emprendedores y empresarios, especialmente para que lleven a cabo sus ideas de proyecto o para fortalecer sus negocios.

Será importante que este Comité o Mesa de Promoción del Emprendimiento para Jóvenes se organice en función de los temas centrales de la propuesta. En este sentido, será necesario que se asignen responsabilidades considerando las siguientes partes del proceso: (a) Identificación de mercados y productos, (b) Difusión y convocatoria, (c) Encuentro de Emprendedores, (e) Formación de emprendedores, (f) Concursos de ideas y planes de negocios y (g) Incubación virtual de empresas. Adicionalmente, debería contar con un Coordinador y un responsable del financiamiento. La responsabilidad de la asistencia técnica para la implementación de la propuesta debería recaer necesariamente en la Mancomunidad Ayopaya.

### **3.2.1. Objetivos**

Son objetivos de esta Red de Soporte:

- a. Facilitar las condiciones para la adecuada implementación del Proyecto de Emprendimientos para Jóvenes de Ayopaya.
- b. Apoyar, desde el ámbito de sus respectivas competencias, la implementación del proyecto de Emprendimientos para Jóvenes.
- c. Fomentar una cultura emprendedora en Ayopaya.

### **3.2.2. Funciones de la Red**

- a. Planificar, organizar, dirigir y controlar la puesta en marcha del Proyecto de Emprendimientos para Jóvenes, de acuerdo con las exigencias del desarrollo productivo de Ayopaya.
- b. Gestionar los recursos necesarios para la puesta en marcha del Proyecto de Emprendimientos para Jóvenes, de acuerdo con las competencias y capacidades de las entidades que la integran.
- c. Designar un equipo técnico para la puesta en marcha del Proyecto de Emprendimientos para Jóvenes y a su Coordinador y facilitarle las condiciones para la adecuada realización de su trabajo.
- d. Apoyar y supervisar el trabajo del Coordinador del equipo técnico en la puesta en marcha del Proyecto de Emprendimientos para Jóvenes.

- e. Apoyar la puesta en marcha de cada una de las etapas del proceso del Proyecto.
- f. Establecer relaciones con los agentes y actores locales comprometidos con el desarrollo productivo de Ayopaya a los fines de lograr su integración al proceso para la puesta en marcha del Proyecto de Emprendimientos para Jóvenes.

### **3.2.3. Implementación del proceso**

La implementación del proceso estará a cargo del equipo técnico designado por la Red de Soporte y la Mancomunidad Ayopaya para la puesta en marcha del Proyecto de Emprendimientos para Jóvenes. Este equipo tendrá un Coordinador responsable de la gestión del proceso.

El equipo técnico podrá ser personal de las entidades que integran la Red y –por lo tanto– podrán trabajar a tiempo parcial en la puesta en marcha del Proyecto. El Coordinador, sin embargo, deberá dedicarse a tiempo completo en la puesta en marcha del Proyecto.

Este equipo trabajará en estrecha coordinación con las entidades que integran la red y con los responsables de cada una de las etapas del proceso, si fuesen distintos al Coordinador. La Red operará como el directorio de una empresa.

### **3.3. Difusión y convocatoria de los jóvenes**

Un aspecto importante del proceso para la puesta en marcha del Proyecto será la difusión de este a los fines de comprometer a los agentes y actores locales, especialmente los de la producción, y a la comunidad en general en su ejecución.

La difusión, que debe responder a una propuesta específica, debe partir de la elaboración de una síntesis sobre la información acerca de los productos y servicios que constituyen el catálogo de ideas de proyectos y una activa promoción en las redes sociales, web y similares, con el propósito final de llegar al grupo objetivo del Proyecto: los jóvenes. El objetivo de esta difusión debería ser lograr una amplia corriente de opinión pública comprometida con el proceso y un alto número de jóvenes interesados en participar.

También implica la convocatoria a los jóvenes, la que tendría que hacerse principalmente a través de las redes sociales y reuniones masivas convocadas en los propios municipios.

### **3.4. Identificación de mercados y productos**

#### **3.4.1. Objetivos**

- a. Identificar las necesidades de los encadenamiento productivos a fin de determinar si pueden ser atendidas a través de emprendimientos locales.
- b. Disponer de un catálogo de temas para ideas de proyectos posibles de transformarse en empresas que sirvan de base a la definición de propuestas productivas para los jóvenes.

#### **3.4.2. Descripción**

Esta etapa comprende a su vez, los dos pasos siguientes:

- Análisis de sectores económicos con potencial de crecimiento.
- Aproximación a los mercados e identificación de productos.

Es propósito de esta etapa, identificar -con sentido de realidad- los sectores productivos con potencial de crecimiento en Ayopaya, territorio de la intervención, a los efectos de aproximarse al conocimiento de los mercados en los que resulta posible y conveniente plantear iniciativas de emprendimientos, hasta identificar y seleccionar productos y servicios posibles de ser tomados en cuenta por los jóvenes para sus emprendimientos. En otras palabras, la idea es que los jóvenes definan ideas de proyectos y empresas con base en un conocimiento básico del mercado de manera que se responda adecuadamente a las necesidades del mismo y se evite a toda costa caer en la “lógica de la oferta”. El principio rector de todo el proceso, por lo tanto, es “responder a la demanda” de manera que se asegure, desde el inicio, la rentabilidad y sostenibilidad de los emprendimientos que se pongan en marcha.

##### **a. Análisis de sectores económicos con potencial de crecimiento.**

Este paso es el inicio propiamente de todo el proceso. Comprende el análisis de los sectores productivos identificados o seleccionados como los de mayor potencial de crecimiento.<sup>2</sup> Comprende un análisis de información de fuentes secundarias sobre los sectores seleccionados. En esencia, se trata de conocer y analizar cuantitativa y cualitativamente la caracterización y dinámica de cada sector estudiado. Para ello, será importante realizar los análisis que se describen a continuación:

---

<sup>2</sup> Base de esta etapa del proceso es el análisis de las cadenas productivas y la AEMA. En caso no existiesen estudios sobre las cadenas productivas de Ayopaya, se podrá hacer un análisis con información de otras fuentes, siempre que se lo haga con el enfoque de cadena.

- Análisis macro, a escala internacional, nacional o regional/departamental del sector o los sectores predominantes en el territorio.
- Caracterización y análisis de la evolución reciente de los sectores y su situación actual.
- Análisis prospectivo de los sectores en el territorio.
- Composición de cada sector analizado en términos de empresas o grupos de empresas que lo conforman, dimensión de las empresas (considerando su alcance nacional o transnacional) y su aporte a la economía (según corresponda: local, departamental o regional).

Son tres los aspectos centrales que tendrán que tomarse en cuenta en este análisis: *económicos, técnicos y regulatorios*:

- *Aspectos económicos*: Producción y productos propios de cada sector; agentes que los componen; gremios y asociaciones que intervienen en cada sector; cifras totales de ventas; perspectivas de crecimiento, inversión y ventas; variables macroeconómicas que afectan a los sectores como inflación, devaluación, etc.; forma en que se organiza la cadena de producción y distribución; materias primas requeridas para la producción y variación de sus precios; y dinámica de las importaciones y exportaciones (y contrabando, en caso de que exista<sup>3</sup>).
- *Aspectos técnicos*: El grado de desarrollo técnico y tecnológico de los sectores en estudio. Aquí deben incluirse los desarrollos e innovaciones técnicas y tecnológicas orientadas a generar nuevos productos y nuevas oportunidades de mercado en función a las nuevas tendencias tales como cambios tecnológicos; amplitud de la oferta y características de los productos; especificaciones de calidad; condiciones especiales para la entrega de los productos: cadenas de frío, sistemas de seguridad, etc.; y los tiempos de entrega.
- *Aspectos regulatorios*: Cuáles son los límites y posibilidades de sectores con respecto a las regulaciones vigentes en el país; tanto en lo que se refiere al mercado de cada sector como en lo que se refiere a la actividad de los proveedores. Esto, debe incluir las regulaciones de mercado, de precios, ambientales, tributarias y de cualquier otro tipo; en especial, su impacto en el funcionamiento del sector.

Como resultado de esta etapa debe obtenerse un informe analítico de los sectores estudiados con recomendaciones precisas en torno a los cuellos de botella existentes en las cadenas que integran y que podrían ser cubiertos por emprendimientos nuevos. Será

---

<sup>3</sup> Por ejemplo, la papa en el caso de Ayopaya.

esencial que para el análisis se tome en cuenta la característica esencialmente agropecuaria de Ayopaya, en este sentido, deberá buscarse la forma de identificar formas de producción que agreguen valor a la producción provincial actual.

**Validación de esta etapa.** Es altamente recomendable que el informe resultante de esta etapa sea validado en una mesa de trabajo de manera que se puedan hacer los ajustes necesarios. En esta mesa de trabajo, se requiere la participación de empresarios e investigadores/académicos expertos en los sectores estudiados, provenientes de la academia y de otros organismos especializados.

**b. Aproximación a los mercados e identificación de productos**

En este paso, se busca definir una “cartera” de productos y servicios posibles de ser desarrollados por emprendimientos de pequeña escala. Para el caso y con base en el análisis de los sectores, se procede a identificar el sector y la actividad económica respectiva y con relación a esta se analiza la situación prospectiva del mercado a los fines de identificar y seleccionar productos y servicios. Para el caso, será importante tomar en cuenta las matrices siguientes:

**MATRIZ PARA IDENTIFICAR PRODUCTOS Y SERVICIOS CON POTENCIAL  
EMPRENDEDOR**

Sector/ Actividad económica	Cuellos de botella	Situación del mercado	Productos/servicios con potencialidad

**MATRIZ PARA IDENTIFICAR POTENCIAL EMPRENDEDOR EN PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Productos/servicios con potencialidad	Tamaño de la actividad económica requerida	Aproximación a la inversión requerida	Recomendaciones

Una vez que se llenan estas matrices, se debe proceder a elaborar un informe conteniendo principalmente las recomendaciones de la segunda matriz y un listado de productos y servicios con potencial de ser emprendimientos.

### 3.5. Financiamiento

Es cierto que, históricamente, el financiamiento del desarrollo productivo se enfrenta con importantes dificultades para obtener los recursos que permitan cubrir las necesidades de inversión que se requiere en un territorio. Centralmente, estas dificultades están vinculadas a las capacidades de los actores locales para promover proyectos y programas de desarrollo productivo a escala local/regional. En gran medida, esto se debe a que los actores locales sólo perciben como recursos que pueden ser orientados al financiamiento de proyectos de desarrollo productivo a los que tradicionalmente han sido utilizados como tales, por ejemplo, los que provienen de los ingresos del propio gobierno local/regional o de las transferencias del gobierno central. Por esto, aquí se plantea la necesidad del establecimiento y operación del Fondo para el Desarrollo Productivo de Ayopaya aportando los fondos de inversión territorial que permitan financiar la puesta en marcha de los nuevos emprendimientos o empresas.

Será función de la Red de Soporte la tarea de poner en marcha los fondos de inversión territorial. Pero, mientras estos se constituyen formalmente, será necesario que la Red, la Mancomunidad y los Municipios realicen las gestiones que correspondan para la habilitación del FDPA que permita financiar los emprendimientos iniciales que aparezcan en el marco de la ejecución de esta propuesta. Para el caso, tendría que lograrse la cobertura de este financiamiento de parte de los GAM comprometidos y de alguna otra entidad pública de desarrollo como el Gobierno Departamental de Cochabamba o FONADIN.

Los fondos requeridos para la ejecución de esta propuesta comprenden dos rubros centrales: costos operativos y fondo de financiamiento. Estos, pueden estimarse de la siguiente manera:

Rubros	Montos requeridos (Bs.)
<b>a. Costos operativos</b>	<b>634,000</b>
– Personal: Coordinador (20 meses), consultor para Identificación de mercados y productos (1/3 meses), capacitadores (2, medio tiempo/3 meses), asesores de empresas (2, medio tiempo/12 meses), asistentes de apoyo (2, medio tiempo/6 meses).	336,000
– Difusión	56,000
– Encuentro de emprendedores.	42,000
– Formación de emprendedores (logística).	35,000
– Concursos de ideas y planes de negocios (soporte técnico).	45,000
– Incubación virtual de empresas (equipo y logística).	120,000

<b>Rubros</b>	<b>Montos requeridos (Bs.)</b>
<b>b. Financiamiento</b>	<b>1,120,000</b>
– 10 primeros proyectos	700,00 <sup>(*)</sup>
– 10 segundos proyectos	420,000 <sup>(**)</sup>
<b>c. Total, requerido</b>	<b>1,754,000</b>
– Para costos operativos y el financiamiento no reembolsable de los emprendimientos	634,000
– Para el financiamiento de emprendimientos (préstamos de riesgo)	1,120,000

(\*) En promedio, se calcula Bs, 70.000 por cada uno. De estos, 50% debería ser donación y 50% entregados como préstamos de inversión.

(\*\*) En promedio, se calcula Bs. \$ 42,000 por cada uno. De estos, 50% debería ser donación y 50% entregados como préstamos de inversión.

Estos montos podrán ser aportados en especie o con recursos humanos por las entidades integrantes de la Red.

### 3.6. Encuentro de Emprendedores

Esta etapa del proceso, básicamente de soporte, comprende la organización y realización de un gran Encuentro de jóvenes con interés en emprender alguna empresa o con potencial emprendedor.

#### 3.6.1. Objetivos

- a. Sensibilizar a los jóvenes con interés en montar y desarrollar emprendimientos o jóvenes en búsqueda de empleo a los fines de evaluar su potencial para ser emprendedores.
- b. Facilitar información sobre empresas y emprendimientos locales: funcionamiento y características del mercado que ocupan para que los jóvenes participantes conozcan cercanamente en qué consiste un emprendimiento.
- c. Preseleccionar a jóvenes con potencial emprendedor a los fines de que continúen con la etapa de la capacitación.

#### 3.6.2. Participantes

- a. **Expositores:** Empresas y emprendimientos locales, universidades, entidades públicas y privadas vinculadas de manera directa con la producción local, para facilitar información a los jóvenes.



- b. Visitantes:** Jóvenes con interés en montar y desarrollar emprendimientos o jóvenes en búsqueda de empleo a los fines de evaluar su potencial para ser emprendedores. Y público en general.

### **3.6.3. Características básicas**

Se prevé una reunión tipo feria, de 6 horas de duración. De preferencia en sábado. El Encuentro debería emplazarse en un espacio cerrado cuyo tamaño dependerá del número de expositores; siendo que, será recomendable el mayor número de aquellos. El lugar del Encuentro deberá tener, además de los stands/cubículos para las empresas y emprendimientos, stands para las universidades y organizaciones que promueven MYPE. También, deberá contar con salones pequeños para las charlas y demostraciones (por video) que permitan motivar a los jóvenes. También, deberá contar con una sala para la aplicación de pruebas que evalúen el potencial emprendedor de los jóvenes.

Será necesario tomar en cuenta la operación de servicios de cafetería y similares, para visitantes. Estos, de preferencia, deberán estar a cargo de jóvenes emprendedores.

### **3.6.4. Organizadores**

La organización del Encuentro debe ser responsabilidad de la Mancomunidad Ayopaya y los GAM concernidos, con el apoyo de la Red de Soporte que se haya constituido para la puesta en marcha del proyecto. De manera específica, debe designarse un grupo de trabajo (comisión) responsable de la organización del Encuentro y a un técnico responsable operativamente del mismo.

El técnico responsable de la organización del Encuentro, con el apoyo de la comisión respectiva, deberá:

- Coordinar todas las acciones previstas en el punto: Proceso para realizar el Encuentro.
- Planificar la organización del Encuentro, con al menos 3 meses de anticipación a su realización.
- Verificar que se realicen en tiempo y forma todas las acciones planificadas de acuerdo con las responsabilidades asignadas.
- Identificar empresas y emprendimientos para que participen como expositores y acordar con ellos su intervención en el Encuentro.
- Promover y conseguir patrocinadores y auspiciadores que puedan apoyar la realización misma del Encuentro, con financiamiento monetario o en especie.
- Promover y conseguir patrocinadores y auspiciadores que quieran apoyar a los nuevos emprendimientos; así como especialistas de universidades e instituciones públicas y privadas que apoyan el desarrollo de la micro y pequeña empresa (MYPE).

- Preparar los materiales necesarios para la realización del Encuentro: Fichas de participación, base de datos digital, brochures, documentos de información sobre potenciales emprendimientos y mercados (catálogo de ideas de proyectos), guías de participación y orientación para los visitantes, paquete de pruebas de evaluación de las capacidades emprendedoras, videos motivadores, etc.
- Diseñar la forma en que será emplazado el espacio para el Encuentro y coordinar el montaje de su infraestructura.
- Preparar los materiales para la convocatoria y realizarla.
- Promover y difundir la realización del Encuentro.
- Coordinar el funcionamiento del Encuentro.
- Coordinar el montaje y desmontaje de los stands y demás mobiliario del Encuentro.
- Coordinar la seguridad del evento.

Será muy recomendable que se integre una comisión de jóvenes para que den soporte a la ejecución del Encuentro. Esta comisión podrá encargarse de múltiples responsabilidades, especialmente de: la recepción y bienvenida de los invitados; guiar a los invitados a los diferentes stands; organizar actividades culturales.

Dadas las distancias entre los GAM involucrados, resulta recomendable que este Encuentro se realice en algún lugar equidistante de los tres municipios y se facilite la participación de los jóvenes, por ejemplo, con movilidad hasta el lugar del Encuentro.

### **3.6.5. Proceso para realizar el Encuentro**

Comprende los siguientes cuatro pasos:

#### **a. Paso 1. Planificación y organización**

Comprende todas las acciones que deberán realizarse previamente al día del Encuentro, es decir 3 meses antes, hasta 1 mes después.

Implica la planificación de toda la logística necesaria para la realización del Encuentro. El técnico responsable y la comisión correspondiente son responsables de todo el proceso hasta la realización misma del Encuentro.

Una de las primeras acciones a realizarse comprende el establecimiento de la fecha y lugar del Encuentro. Luego, será indispensable –por lo decisivo- contactar empresarios y emprendedores que son los actores clave del Encuentro.

Otro insumo central en el proceso de planificar es la elaboración de la lista de requerimientos y recursos con su correspondiente presupuesto. Igualmente, será indispensable establecer el origen de los recursos y cómo conseguirlos.

Esta parte del proceso comprende también los siguientes elementos adicionales:

- La definición y ejecución del Proyecto de difusión del Encuentro.
- El registro de cuántos y cuáles empresas y emprendimientos expondrán.
- Realizar el seguimiento de todo lo planificado, con la comisión correspondiente, en los primeros 2 meses, cada quince días; y, en los 3 meses que restan hasta el Encuentro, al menos, una vez a la semana.
- Apoyar a las empresas y emprendimientos en la organización de sus stands.
- Definir la ambientación del Encuentro y definir las actividades culturales y de entretenimiento.
- Definir el programa del Encuentro y las necesidades de comunicación interna: equipos de sonido, radios, etc.
- Organizar grupos de jóvenes voluntarios responsables de facilitar el apoyo al funcionamiento del Encuentro: para dar la bienvenida, orientar a los visitantes, equipo de sonido, etc.
- Definir la parte protocolaria: inauguración, eventos especiales, cierre.

#### **b. Paso 2. Convocatoria y difusión**

Comprende el conjunto de acciones orientadas a lograr la mayor participación de expositores y visitantes. Este paso comprende en primer lugar la confección de una base de datos de empresas y emprendedores y de jóvenes.

La primera deberá coordinarse con las Cámaras de Comercio y asociaciones de empresarios o productores; así como con el área responsable del registro empresarial dentro del municipio. Para la base de datos de jóvenes será de utilidad coordinar con las comunidades de Ayopaya, con los grupos de jóvenes y centros de estudios.

La difusión del Encuentro es esencial para lograr su éxito. Ésta debe realizarse de acuerdo con la propuesta planificada, buscando el apoyo de los medios de comunicación masiva de Cochabamba.

#### **c. Paso 3. Ejecución**

Este es el paso más importante de todo el proceso del Encuentro. Una semana antes del Encuentro deberá cotejarse con una lista de chequeo si se cuenta con todo lo necesario a los fines de prevenir sobre cualquier faltante. Un día antes del Encuentro, deberá reunirse a todo el equipo responsable para poder verificar que todo esté en orden y que todos sepan bien cuáles son sus responsabilidades durante el Encuentro.

Durante el Encuentro, será importante que luego de las charlas informativas, los jóvenes participantes realicen una prueba para lograr una aproximación a su potencialidad emprendedora. En esta prueba, que debe ser una ficha simple, deben anotarse todos los datos personales de los jóvenes de manera que resulte fácil poder contactarlos posteriormente. (Ver anexo 1.)

La ejecución también comprende el desmontaje del Encuentro, al día siguiente del mismo. Será recomendable que sean grupos de jóvenes voluntarios los responsables de desmontar el Encuentro.

#### **d. Paso 4. Evaluación**

Luego de realizado el Encuentro será indispensable que se haga una evaluación de éste con el propósito de conocer cómo se desarrolló todo, en términos de resultados, de manera que los siguientes Encuentros sean mejores.

Durante el Encuentro se recomienda aplicar una encuesta de opinión de los participantes. Con base en esta encuesta y las opiniones de los organizadores, será necesario que se elabore un informe de resultados para que se eleve a las autoridades correspondientes.

### **3.7. Formación de emprendedores<sup>4</sup>**

Esta etapa del proceso comprende tres pasos esenciales: la caracterización de los potenciales emprendedores, la capacitación propiamente (compuesta por dos talleres) y la selección de los participantes para el Concurso de Emprendedores.

#### **3.7.1. Caracterización de los potenciales emprendedores**

Con el listado de jóvenes interesados, obtenido en el Encuentro, se procede a reunirlos para la evaluación de sus capacidades emprendedoras de manera que se haga una preselección adicional. Para el caso, se debe aplicar la misma ficha del Encuentro a fin de establecer las comparaciones correspondientes que permitan verificar si la capacitación ha procurado cambios importantes. También, se les debe aplicar un cuestionario para definir su perfil de entrada a fin de ajustar el diseño de la capacitación. Una vez ejecutada la capacitación, se procede a la selección final de los jóvenes.

#### **3.7.2. Taller de formación empresarial**

---

<sup>4</sup> Con las adaptaciones del caso, se recomienda trabajar con los manuales de capacitación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): Inicie y mejore su Negocio (IMESUN).

Este taller deberá desarrollarse durante 25 horas de trabajo en aula con unas 10 horas de trabajo práctico de ejercicios complementarios al trabajo en aula de la siguiente manera:

<b>MÓDULOS Y LECCIONES</b>	<b>OBJETIVOS EDUCATIVOS (Lograr que los participantes:)</b>	<b>N° DE HORAS</b>
1. DESARROLLE SU IDEA DE NEGOCIO.	Comprendan la forma de concebir un negocio y puedan desarrollar una idea propia de negocio.	3
2. IDENTIFIQUE SU MERCADO Y DESARROLLE UN PLAN DE MERCADEO.	Conozcan cómo opera el mercado para su potencial negocio y adquieran los conocimientos para elaborar un plan de mercadeo.	4
3. ORGANICE SU EMPRESA Y DEFINA LA FORMA LEGAL PARA SU EMPRESA.	Aprendan a organizar su empresa y puedan decidir sobre las mejores opciones legales para su constitución.	2
4. COSTEO DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS.	Aprendan a costear los productos o servicios de una empresa.	3
5. INVERSIÓN.	Conozcan cómo definir las necesidades de inversión de un negocio.	3
6. CONTROL DE LAS FINANZAS DE SU EMPRESA.	Aprendan a gestionar las finanzas dentro de una empresa.	3
7. COMERCIALIZACIÓN DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS.	Adquieran las destrezas para definir la forma en que se debe comercializar la producción de una empresa.	3
8. PLAN DE NEGOCIOS PARA SU EMPRESA.	Conozcan la utilidad de un Plan de Negocios para una empresa y aprendan los elementos básicos para elaborarlo.	4
<b>Total, de horas:</b>		<b>25</b>

### **3.7.3. Taller de Plan de Negocio**

Este taller deberá desarrollarse durante 25 horas de trabajo en aula con unas 10 horas de trabajo práctico de ejercicios complementarios al trabajo en aula de la siguiente manera:

<b>MÓDULOS Y LECCIONES</b>	<b>OBJETIVOS EDUCATIVOS (Lograr que los participantes:)</b>	<b>Número de horas</b>
1. COMPONENTES DE UN PLAN DE NEGOCIOS.	Conozcan cuáles son los componentes de un PN y la lógica en su elaboración.	2
2. ¿QUÉ HACER ANTES DE ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIOS?	Conozcan las condiciones previas requeridas antes de armar un PN.	2
3. DESARROLLO Y SELECCIÓN IDEAS DE NEGOCIO.	Aprendan a identificar y seleccionar ideas de negocios viables y sostenibles.	3
4. ANÁLISIS DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING	Conozcan los aspectos clave de los negocios con relación a los mercados en los que actúan, su ambiente competitivo y dispongan de un plan de marketing.	3
5. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA Y PLAN DE OPERACIONES Y DE PRODUCTO/SERVICIO.	Aprendan a definir la estructura de su empresa y dispongan de su plan de operaciones.	3
6. PROYECCIONES FINANCIERAS	Aprendan a hacer las proyecciones financieras de su empresa.	3
7. ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD	Aprendan a determinar la viabilidad y factibilidad de una empresa.	3
8. PREPARACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS.	Adquieran las destrezas para elaborar sus PN.	3
9. EXPOSICIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PLAN	Socialicen sus PN con los demás participantes y logren los aportes necesarios para ajustarlos.	3
<b>Total, de horas:</b>		<b>25</b>

### **3.7.4. Selección de emprendedores**

Una vez realizados los talleres, con base en los Planes de Negocios de los participantes, se procederá a establecer un cuadro de resultados a partir de las evaluaciones hechas a cada Plan de Negocios. Básicamente, se trata de que los jóvenes seleccionados mejoren sus Planes de Negocios, en un tiempo adecuado, y puedan concurrir al Concurso de ideas y planes de negocios, la etapa siguiente en este proceso.

### **3.8. Concursos de ideas y planes de negocios**

La etapa del Concurso tiene por objeto seleccionar -de entre varios Planes de Negocios presentados por los jóvenes participantes en los talleres- a los mejores, a los fines de apoyar su puesta en marcha a través de la Incubadora Virtual de Empresas (IVE).

#### **3.8.1. Objetivos**

- a. Premiar a jóvenes emprendedores por la calidad de sus proyectos (Planes de Negocios) con asistencia técnica y financiamiento para la puesta en marcha de sus empresas.
- b. Promover la creación de nuevos emprendimientos que coadyuven a la generación de empleo y a la mejora de la economía territorial.

- c. Promover el fomento del espíritu emprendedor y de iniciativas innovadoras como elementos centrales en el desarrollo de los territorios.

### **3.8.2. Participantes**

- a. Jóvenes participantes del proceso del Proyecto que hayan sido seleccionados durante la capacitación.
- b. Jóvenes con emprendimientos propios en marcha y que requieran soporte para mejorar la situación de sus empresas.

La participación deberá realizarse en línea a través de la plataforma de la incubadora virtual de empresas (IVE).

### **3.8.3. Premios**

Se prevé otorgar 20 premios consistentes en asistencia técnica y financiamiento para la puesta en marcha de las empresas; diferenciando los 10 primeros lugares de los siguientes 10 segundos lugares.

En el caso de los premiados se otorgará un premio equivalente al 50% del financiamiento requerido y se financiará con crédito de inversión el otro 50%. Para los primeros 10 lugares se otorgará en promedio Bs. 70,000 por cada proyecto; y, los segundos 10 lugares obtendrán Bs. 42,000 por cada proyecto.

En todos los casos, la asistencia técnica a través de la incubadora virtual de empresas (IVE) será sin costo alguno para los premiados.

### **3.8.4. Selección de los mejores Planes de Negocios**

La selección de los Planes de Negocios se hará siguiendo la siguiente secuencia:

- (1) Los jóvenes deberán ingresar sus propuestas en línea, siguiendo las instrucciones correspondientes. Esto también significa que deberán enviar el documento con su proyecto desarrollado y completar el formulario correspondiente con sus datos y dirección de correo electrónico, a través de la que se podrán comunicar con los responsables del Concurso.
- (2) Primera evaluación el jurado designado por la Red de Soporte y las empresas colaboradoras del Concurso, decidirá cuáles son los 30 proyectos finalistas. Estos serán publicados en la plataforma del IVE para que sean sometidos a la consideración social.

- (3) Los finalistas deberán hacer promoción de sus proyectos a través de las redes sociales para conseguir el máximo de votos posibles, de manera que las consideraciones sociales puedan tomarse en cuenta como un elemento de análisis en la segunda evaluación.
- (4) En la segunda evaluación el Jurado definirá a los 20 ganadores tomando en cuenta, como criterios de análisis, las votaciones sociales que cada Plan de negocios haya recibido. Criterios importantes por tomarse en cuenta, son:
  - Creatividad.
  - Innovación.
  - Empleo de nuevas tecnologías.
  - Viabilidad y sostenibilidad.
  - Valoración social.
  - Oportunidades del mercado y potencialidad de crecimiento del proyecto.

### **3.8.5. Jurado**

La Red de Soporte y la Mancomunidad Ayopaya designarán a un jurado de 7 miembros. Deberá integrarse con representantes de los GAM concernidos (2), productores/empresarios (2), autoridades públicas vinculadas a la promoción de la MYPE (1), organizaciones de desarrollo (1) y universidad (1).

### **3.9. Incubación virtual de empresas**

Una incubadora virtual de empresas (IVE) es un servicio en línea de apoyo a emprendedores para la creación y operación de sus empresas. Se trata de una plataforma informática operada en Internet para orientar virtualmente, a través de un lenguaje accesible y muy sencillo, el proceso hasta poner en funcionamiento una idea empresarial. Básicamente, implica la capacidad de responder virtual y directamente preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo arranco?
- ¿Cuáles requisitos debo tener en cuenta?
- ¿Cuál forma jurídica me conviene más?
- ¿Cuánto me va a costar?
- ¿Con cuáles apoyos puedo contar y dónde puedo conseguirlos?

La IVE es una herramienta de asesoramiento y asistencia técnica personalizado para emprendedores que se registran en la plataforma y que a partir de un compromiso explícito pueden acceder a dicho asesoramiento y asistencia.

A diferencia de las incubadoras tradicionales que se encuentran físicamente en un espacio determinado, las IVE no tienen paredes, no existen físicamente. Una IVE permite



que los servicios de asesoramiento y asistencia que ofrece se “entreguen” en los "lugares" de cada emprendedor de manera adecuada a sus características y necesidades específicas.

Los servicios de una IVE se proporcionan a los jóvenes registrados ("miembros") a través de una plataforma de comunicación electrónica que emplea Internet, correo electrónico, teléfono u otros. Implica un flujo de comunicación que necesariamente debe complementarse con reuniones virtuales de los miembros con los técnicos responsables de la IVE ("gestores") de forma frecuente. Eventualmente, puede significar la realización de reuniones físicas a los fines de avanzar más decidida y sólidamente en los procesos. Los gestores deben ser especialistas con experiencia contratados por la IVE; sin embargo, los miembros no asumen costos por el empleo de la IVE.

Una incubadora de empresas tradicional es un espacio físico preparado para recibir a emprendedores y empresarios para apoyarlos en la creación y fortalecimiento de sus empresas. Una IVE funciona como una incubadora tradicional con el fin de apoyar la creación de empresas e incluso como un "acelerador" con capacidad para que las empresas con potencial puedan crecer y lograr mayor competitividad; pero, de manera virtual, sin el espacio físico. La IVE funciona como sede y base de los emprendimientos y empresas cuyas operaciones no necesitan inversión en infraestructura. Esto asegura una reducción muy importante de los costos, permitiendo el acceso a servicios de asistencia técnica especializados y de calidad.

### **3.9.1. Objetivos**

El objetivo general de la IVE es apoyar a los jóvenes emprendedores en la formación y desarrollo de sus empresas; para ello, fomenta la cooperación activa entre sus miembros y la generación de sinergias entre las empresas incubadas y otras, las empresas con las que las primeras deben vincularse.

De manera específica, la IVE, tiene los siguientes objetivos:

- a. Contribuir a la transformación de buenas ideas de negocio en proyectos factibles y luego en empresas sostenibles.
- b. Estimular la creatividad de los jóvenes emprendedores.
- c. Favorecer un trabajo conjunto entre emprendedores a partir de un espacio (virtual) favorable al intercambio de ideas, la innovación y la transferencia de experiencias y tecnología.

- d. Apoyar la difusión y puesta en marcha de buenas prácticas, el acceso al capital y la promoción y el desarrollo de redes y asociaciones de cooperación entre los miembros.
- e. Contribuir a la ampliación de la base productiva de Ayopaya a través de la promoción de nuevas empresas locales y la creación de empleo decente.

### **3.9.2. Servicios de una IVE**

Los servicios que facilita una IVE a los emprendedores, básicamente son:

- Asesoramiento y asistencia técnica para la definición de la idea de proyecto y el desarrollo del Plan de Negocios correspondiente.
- Asistencia técnica para el montaje operativo, administrativo y legal de la empresa.
- Asistencia técnica para la gestión de la empresa.
- Apoyo administrativo.
- Apoyo secretarial, de recepción y atención al público.
- Teléfono, Internet y diversos servicios de soporte, en línea.

La forma en que la IVE ofrece estos servicios es personalizada, aunque siempre será recomendable un trabajo en grupos de entre 3 y 7 miembros, bajo la mentoría de un gestor. Esto permite que se trabaje virtualmente programas de capacitación interactivos y se realicen reuniones de trabajo “ad hoc”, según las necesidades de los miembros.

Los principales beneficios que se obtienen de participar en una IVE son:

- Elimina parte de los costos fijos de la empresa.
- Un intercambio de experiencias entre los miembros, otros empresarios y otros actores estratégicos que permiten la generación de una amplia red de contactos en y para el mercado.
- Facilidades para acceder a tecnología apropiada entre los empresarios incubados.
- Generación de alianzas estratégicas entre los miembros, otras empresas y otros actores que faciliten el acceso a los mercados.
- Disponibilidad de un ambiente “amable” y proactivo, con una efectiva participación de emprendedores.

### **3.10. Asistencia técnica para la implementación del Proyecto**

Implica la asistencia técnica que debe darse a la puesta en marcha de todo el proceso. En su fase piloto, esta responsabilidad recaerá en la Mancomunidad Ayopaya. Comprende:

- Instalación de la Red de Soporte.
- Programación de la ejecución del Proyecto.
- Inicio de la operación del Fondo de Desarrollo Productivo de Ayopaya para facilitar las inversiones en los emprendimientos.
- Instalación del equipo técnico y la Coordinación.
- Instalación de las distintas instancias (mesas de trabajo o comisiones) responsables de las etapas del proceso.
- Inicio del proceso.
- Monitoreo y evaluación permanente del proceso.

**ANEXO 1: FICHA DE EVALUACIÓN PERSONAL PARA UNA APROXIMACIÓN A  
CAPACIDADES EMPRENDEDORAS**

Para ser llenado por el joven interesado en participar en el proceso, durante el Encuentro.

Lugar de inscripción:			N° de inscripción:	
Localidad:	Municipio:		Provincia:	Fecha:
Apellido y nombres del entrevistador:				
<b>DATOS PERSONALES</b>				
1. Apellido y nombres:			2. DNI:	
Domicilio:				
4. Fecha de nacimiento:		5. Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>		
6. Telefono de casa:	Celular:	Teléfono de persona de contacto: Especique, ¿de quién, nombre?		
7. Correo electrónico:				
8.Cuál es su estado civil actual: Soltero/a <input type="checkbox"/> Casado/a o conviviente <input type="checkbox"/> Divorciado/a o separado/a <input type="checkbox"/> Viudo/a <input type="checkbox"/>				
¿Qué estudios tiene, completos?				

Complete el formato que sigue considerando lo siguiente:

- Cuidadosamente tome en cuenta cada habilidad, especialidad, características personales.
- Califique cada uno de los aspectos definidos en el cuadro, como punto fuerte o débil suyo, sea honesto en su evaluación.
- Pídale a algún amigo suyo que esté participando en el Encuentro que le ayude a llenar la columna de “Evaluación de otro”.

Factores de calificación	Su evaluación		Evaluación de otro	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
<b>Características personales / Situación compromiso</b> Para tener éxito en una empresa, debe comprometerse en administrarla o gestionarla. Compromiso significa que está dispuesto a poner su empresa antes que cualquier otra cosa. Si usted desea permanecer en la empresa, su compromiso es fuerte; si tiene muchas otras prioridades y no desea gastar la mayor parte de su tiempo y dinero en la empresa, ésta es una debilidad.				

Factores de calificación	Su evaluación		Evaluación de otro	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
<p><b>Motivación</b> ¿Por qué desea empezar su empresa? Es más probable que su empresa tenga éxito si piensa montarla porque desea poner en práctica su idea de empresa, ser su propio jefe y desea tener su propia empresa. Si está ansioso de empezar su propia empresa, esto es una fortaleza, si todavía no está muy seguro, pero piensa que puede ser una posibilidad, esto es una debilidad.</p>				
<p><b>Asumiendo riesgos</b> No hay ideas de empresa absolutamente seguras. Usted siempre afronta el riesgo de fallar en su empresa, aunque el empresario debe estar dispuesto a tomar riesgos, solamente debe aceptar riesgos razonables, arriesgar todo en el juego, o no estar preparado para asumir ningún riesgo, es una debilidad.</p>				
<p><b>Tomando decisiones</b> En su propia empresa, usted tendrá que tomar importantes decisiones. No puede pasárselas a alguien más, o no tomarlas. Ser capaz de tomar decisiones difíciles que puedan tener serias consecuencias es fortaleza; en cambio, si a menudo encuentra difícil decidir y prefiere que otras personas le digan qué hacer, esto es una debilidad.</p>				
<p><b>Apoyo familiar</b> Administrar su propia empresa le tomará mucho de su tiempo. Es importante tener el apoyo de su familia. Su familia debe estar de acuerdo en llevar a cabo su empresa. Quizás pueden involucrarse y ayudar en la empresa. Tener el apoyo de su familia es fortaleza, si no tiene el apoyo de su familia, ésta es una debilidad.</p>				
<p><b>Habilidades técnicas</b> Habilidades técnicas son condiciones prácticas que necesita para producir su producto o prestar el servicio de su Empresa. Por ejemplo, para empezar un negocio de mantenimiento de caminos usted necesita ser capaz de hacer trabajos de albañilería; para iniciar un taller mecánico usted necesita ser capaz de arreglar motores, antes de comenzar un emprendimiento o empresa usted debe tener una idea clara de lo que es una empresa. Si no tiene las condiciones técnicas básicas que necesita para este tipo de empresa; esto es una debilidad.</p>				

Factores de calificación	Su evaluación		Evaluación de otro	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
<b>Habilidades en Administración o Gestión de Empresas</b> Las habilidades en la administración de empresas son las condiciones que necesita para manejar su empresa eficientemente. Las habilidades en mercadeo son quizás las más importantes pero otras habilidades en la administración son también vitales para el éxito de su empresa, por ejemplo, costos y cuentas de gestión, si no tiene estos conocimientos, tiene debilidades.				
<b>Conocimientos del rubro de su empresa</b> El conocimiento específico del rubro de la empresa que desea iniciar es necesario, es el factor más importante, siempre le ayudará. Si tiene experiencia con la clase de empresa que desea iniciar, tiene una fortaleza.				
<b>Cuente el número de fortalezas y de debilidades que tiene y escriba los números aquí.</b>				

Compare el número total de fortalezas contra el número de debilidades.

<b>¿Piensa que tiene las características necesarias y habilidades suficientes para iniciar su empresa?</b>	<b>SÍ</b>		<b>NO</b>	
--	-----------	--	-----------	--

**¿Por qué?**
