



PROGRAMA DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS DE NITLAPÁN

El trabajo con jóvenes en Masaya, Nicaragua

PROCASUR 2013

Procasur



Programa Regional Juventud Rural Emprendedora

ÍNDICE

Siglas	3
Presentación	4
1. ¿En qué contexto se desarrolla la experiencia?	5
2. Cómo y con qué objetivo se origina el trabajo de Nitlapán con jóvenes	8
3. Hitos en el proceso de desarrollo del programa: 2005-2013	11
4. El enfoque y la metodología de trabajo con jóvenes en el Programa de Incubación de empresas: Las claves de éxito	21
5. Lecciones aprendidas	24
6. Principales desafíos para Nitlapán en su trabajo con jóvenes	25
7. Los cambios a realizar	27
Bibliografía	28

SIGLAS

Asociación del Norte de Chinandega

Catholic Organization for Relief and Development Aid

Centro para la Investigación, Promoción y Desarrollo Rural Social

Comunidades Eclesiales de Base

Corporación Intermunicipal para el Desarrollo Económico Local del

Departamento de Masaya

Fondo para la pequeña empresa

Fondo de Desarrollo Local

Universidad Centroamericana

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio

ADENOCH

CORDAID

CIPRES

CEB

CIDEL

FPE

FDL

UCA

PNUD

MIFIC

PRESENTACIÓN

La presente sistematización se realiza en el marco del Programa Regional Juventud Rural Emprendedora, financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y ejecutado por la Corporación PROCASUR. La experiencia de Nitlpan con jóvenes rurales fue identificada durante los talleres de Servicios Financieros y Desarrollo Empresarial de la Juventud Rural realizados en Bogotá en el mes de julio de 2013.

El interés por sistematizar experiencias responde a uno de los objetivos principales del Programa Regional Juventud Rural Emprendedora orientado a mejorar el conocimiento de la situación de las poblaciones rurales jóvenes, sus procesos y estrategias de vida; así como a promover el desarrollo de innovaciones, dirigiéndose a resolver la ausencia de respuestas específicas a las demandas y necesidades de los distintos grupos de jóvenes de las áreas rurales de la región. Existen algunas temáticas de especial interés para el Programa ya que son relevantes para promover la autonomía económica de los y las jóvenes rurales, entre estas destacan: desarrollo empresarial, accesos a servicios financieros, acceso a activos, asociatividad y redes.

En este sentido, la siguiente sistematización pretende identificar las estrategias, lecciones y buenas prácticas implementadas por Nitlapán en Nicaragua, para desarrollar servicios financieros y no financieros para emprendimientos de jóvenes rurales. El presente documento es fruto de una experiencia de sistematización conjunta entre Nitlapán y PROCASUR, realizada en el mes de octubre del 2013, y se basa en los testimonios y reflexiones de varios de sus protagonistas.



1. ¿EN QUÉ CONTEXTO SE DESARROLLA LA EXPERIENCIA?

Nitlapán¹ es un instituto especializado en la investigación, creación y difusión de nuevos modelos y metodologías de desarrollo local rural y urbano en Nicaragua². Presta servicios financieros y no financieros a dueños/os de micro, pequeña y medianas empresas del campo y la ciudad, en especial a mujeres y jóvenes. Forma parte de la Red Jesuita de Obras Sociales de la Compañía de Jesús, que trabaja en el sector social en la región centroamericana. Nitlapán comenzó a dar sus primeros pasos en el año 1988, en el seno de lo que era



entonces la Dirección de Investigación y Postgrado de la UCA, como una iniciativa universitaria impulsada por un grupo de profesionales que estaban en búsqueda de nuevas alternativas institucionales para promover el desarrollo económico y social del campesinado nicaragüense³.

Nitlapán cuenta con cuatro programas, Servicios de Desarrollo Empresarial, Incubación de Empresas, Servicios Legales Rurales e Investigación. Es dentro del Programa de Incubación de Empresas que actualmente se desarrolla el programa Jóvenes Emprendedores de Nitlapán. Nitlapán, con apoyo de PROCASUR ha sistematizado la experiencia que el programa Jóvenes Emprendedores ha desarrollado en el departamento de Masaya.

El departamento cuenta con una población de 317.500 habitantes y está conformado por nueve municipios⁴. El municipio de Masaya, donde se ubica la ciudad cabecera del departamento, tiene una activa industria de manufactura de productos agrícolas, y procesamiento de fibras naturales. Industrialmente se producen también; zapatos, productos de piel, jabón y almidón. Se considera el centro de la artesanía del país, pues varios de sus municipios, particularmente, San Juan de Oriente, produce cerámica con un componente de cultura precolombina muy fuerte pero también se trabaja, con alta calidad, la madera, el cuero, fibras naturales, piedras, tejidos y bordados. La ciudad de Masaya es considerada la capital o cuna del folklore de Nicaragua, debido a que muchas de las expresiones culturales del país, la música de marimba, los bailes tradicionales, su artesanía y su rica tradición culinaria, tienen en esta ciudad su mayor expresión. Por ello el 9 de octubre de 1989, mediante el decreto ley 61, fue considerada “Patrimonio Cultural de la Nación” y el 23 de octubre de 2000 la Asamblea Nacional de Nicaragua nombró a Masaya “Capital del Folclore de Nicaragua”.

¹ Nitlapán es un vocablo de lengua indígena náhuatl que significa tiempo de sembrar. La misión del instituto es semejante a la de campesinos/as que salen al campo a sembrar su semilla. La figura en el logotipo de Nitlapán expresa este mensaje.

² Ver Sitio web: <http://www.nitlapan.org.ni/site/es/acerca-de-nitlapan/quienes-somos.html>. Consultado 25 de octubre de 2013

³ Con el paso de los años Nitlapán creó un programa de crédito que se convirtió más tarde en una institución con personería jurídica propia bajo el nombre de Fondo de Desarrollo Local (FDL), su principal socio estratégico.

⁴ Catarina, La Concepción, Masatepe, Masaya, Nandasmo, Nindirí, Niquinhomo, San Juan de Oriente y Tisma, siendo su cabecera departamental la ciudad de Masaya.

El programa Incubación de Empresas de Nitlapán tiene como foco principal a las y los jóvenes “por ser uno de los sectores más desprotegido en el país considerando que la dinámica económica del mismo, se desarrolla con un enfoque de globalización, que exige a las personas que se trabaje con un perfil de emprendedurismo, con capacidad de proponer y concretar ideas innovadoras y competitivas en el mercado”⁵.

La población adolescente y joven representa alrededor del 35% de la población total del país, cita el Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2011, indicando que cuatro de cada diez adolescentes se encuentran fuera del sistema educativo y para una proporción alta de adolescentes y jóvenes la educación recibida no ha sido útil para conseguir un empleo o iniciar un negocio⁶. De acuerdo a este informe los modelos de desarrollo económico concentrados en la agro-exportación han creado una base de empleo que se caracteriza por la precariedad, su tercerización y la informalidad...el desempleo de adolescentes y jóvenes se ha reducido pero sigue siendo hasta 2.3 veces mayor que el desempleo que afecta a las personas adultas mayores de 30 años...Las mujeres jóvenes son las que menos empleo tienen, la paradoja es que son las que menos trabajan (PNUD, 2011: 31).

El informe del PNUD divide a la población juvenil en tres grupos y seis categorías según su ocupación y situación educativa, según datos 2008⁷:

1. Jóvenes y adolescentes vinculados a un empleo, constituyen el 53 por ciento de adolescentes y jóvenes en el país y está formado por cuatro categorías: a) jóvenes que sólo están empleados; b) jóvenes que estudian y tienen empleo; c) jóvenes que buscan empleo y estudian; d) jóvenes que buscan empleo y no estudian
2. Jóvenes y adolescentes que sólo estudian constituyen el 30 por ciento de la población joven y adolescente en el país.
3. Jóvenes y adolescentes que no estudian, no trabajan ni están buscando trabajo, si bien se ha reducido desde el año 2003, es una proporción muy elevada, de 17.5 por ciento del total de la población juvenil.

Tomando en cuenta esta situación y basado en la experiencias desarrolladas en Latinoamérica, Nitlapán decide incursionar en el tema de emprendedurismo a través de un primer programa denominado Fomento a la Pequeña Empresa (FPE), para desarrollar un piloto de un producto empresarial articulando servicios financieros y no financieros para la creación de empresas con jóvenes y mujeres, como estrategia para disminuir el índice de desempleo y vulnerabilidad de este grupo en territorios seleccionados. En su propuesta Nitlapán introduce la metodología de arriendo o leasing que facilitó a jóvenes de escasos recursos y sin posibilidad de encontrar apoyo en instituciones microfinancieras o banca formal, poner en marcha una idea de negocios. El leasing es un tipo de contrato de carácter comercial, mediante el cual se entrega un bien a una persona para que este la use con la obligación de pagar una especie de canon de arrendamiento durante un tiempo determinado, cuando dicho tiempo termine la persona tendrá la facultad de adquirir el bien pagando un precio o podrá devolver. El arrendatario tiene la facultad de adquirir la propiedad del bien.

⁵ Osejo y Torrentes (2009). *Sistematización Reconstrucción histórica. Sistematización jóvenes emprendedores 2005-2009*. Pág. 4

⁶ Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2011: “las Juventudes construyendo Nicaragua”. PNUD, Nicaragua. 2011

⁷ *Ibíd.* Páginas 147-148

En la actualidad, el trabajo con jóvenes emprendedores forma parte del Programa Incubación de Empresas:

El Programa Incubación de empresas sigue tres rutas distintas⁸:

- El diseño y la incubación de nuevos negocios cuyos resultados puedan conducir a la creación de empresas en manos de mujeres y jóvenes emprendedores del campo o la ciudad. Esta primera alternativa implica la capitalización de dichas empresas y la inserción de las mismas en cadenas de producción/comercialización, a lo largo de un proceso en el que Nitlapán las apoya y las acompaña con la prestación de servicios financieros y no financieros articulados entre sí. En esta tarea también pueden participar otros socios de la institución.
- El diseño y la incubación de empresas que poseen potencial de desarrollo y que pueden pasar a ser propiedad de productores/emprendedores organizados. Bajo esta segunda modalidad, Nitlapán puede actuar en una primera fase como co-gestor o como co-inversionista al lado de los productores/emprendedores y, en una segunda fase, como un mero proveedor de servicios, después de haber transferido su parte de la empresa a los productores/emprendedores para que toda la empresa pase a estar exclusivamente en manos de los productores/emprendedores.
- El diseño y la incubación de empresas sin fines de lucro pertenecientes a Nitlapán. Por intermedio de este tipo de empresas, se ofertan los productos y los servicios financieros y no financieros que son necesarios para acompañar el proceso de desarrollo de campesinos y empresarios emprendedores en el sector rural agrario, no agrario y, en menor medida, en el sector urbano.

El programa promueve la incubación de empresas a través de las siguientes operaciones estratégicas:

Servicios financieros

- Asociación contractual para el engorde de novillos. Bajo esta modalidad, Nitlapán entrega novillos, insumos y asistencia técnica a los pequeños productores para que los novillos sean engordados de acuerdo a los estándares de calidad demandados por la industria de la carne. El contrato opera en el marco de un contrato de producción que Nitlapán realiza, por una parte, con la industria de la carne (mataderos industriales) y, por otra, con los pequeños productores.
- Arriendo de vacas. Bajo esta modalidad, Nitlapán entrega vacas en arriendo a los pequeños productores y les facilita el acceso a insumos y asistencia técnica para que ellos puedan producir con los estándares de calidad demandados por la industria láctea. Existen tres opciones de arriendo: 1) arriendo con opción a compra, 2) arriendo puro (el productor paga una tarifa y las crías de las vacas son suyas), y 3) arriendo con la repartición de las crías por partes iguales entre el productor y Nitlapán.
- Arriendo de maquinaria y equipos con opción a compra (micro-leasing), asociado a la venta de insumos y materiales. En este caso, los clientes son no solamente los campesinos, sino también los micros, los pequeños y medianos empresarios urbanos.
- Apoyo financiero para la apertura de nuevos negocios en manos de mujeres y jóvenes emprendedores del campo o la ciudad, entre estos el micro-leasing, y fondos para acceso a tierras rurales, etc.

⁸ Ver sitio web <http://www.nitlapan.org.ni/site/es/programas/desarrollo-empresarial.html>. Consultado 25 octubre 2013



Servicios no financieros

- Apoyo no financiero a la apertura de nuevos negocios en manos de mujeres y jóvenes emprendedores del campo o la ciudad. Nitlapán brinda a las mujeres y a los jóvenes la oportunidad de validar su idea de negocios y elaborar su propio plan de negocios, hasta llegar a la puesta en marcha de este último. Entre los servicios a los cuales pueden tener acceso las mujeres y los jóvenes figuran la capacitación, la asesoría gerencial, legal y técnica
- Intermediación para la comercialización de artesanías en asociación con artesanos individuales. Nitlapán lleva a cabo esta operación mediante una empresa que lleva el nombre de Comercializadora El Güegüense. Los artesanos afiliados a esta iniciativa reciben el apoyo de Nitlapán para producir según los estándares de calidad demandados por los mercados internacionales.

2. CÓMO Y CON QUÉ OBJETIVO SE ORIGINA EL TRABAJO DE NITLAPÁN CON JÓVENES

El trabajo de Nitlapán con jóvenes emprendedores nace como proyecto en el año 2005, denominado “Jóvenes Emprendedores en la modalidad de arriendo”, con apoyo de fondos externos (CORDAID y Centro MAGIS⁹ para la Juventud), además de fondos propios y aporte de los jóvenes emprendedores, con un costo total inicial de USD\$ 310,773, ejecutado en un plazo de cuatro años¹⁰.

⁹ Los Centros MAGIS son organizados por la Compañía de Jesús, a partir de las provincias jesuitas en cada país junto con otras congregaciones religiosas de espiritualidad ignaciana, grupos laicos y provincias jesuitas de otros países de América Latina. El MAGIS es realizado por cada país que organiza y motiva sus delegaciones para participar de la experiencia. Magis es un término latino que quiere decir “más”, “más grande”, “mejor”. Palabra muy utilizada por San Ignacio de Loyola. http://www.magis2013.com/jst/conteudo/visualiza_lo11.php?pag=;magis;paginas;visualiza_lo11&cod=1122

¹⁰ Flores S. y Paz T. (2008). Sistematización Construyendo Nuevas Empresas. La experiencia de Jóvenes Emprendedores en la modalidad de arriendo. NITLAPAN. Pág. 4

El proyecto fue creado y coordinado por el que fuera el programa Fomento a la Pequeña Empresa en Nitlapán, que desde hacía varios años “trabajaba con Servicios de Desarrollo Empresarial para micros y pequeñas empresas en Managua y otros departamentos, por lo cual estas acciones constituyeron una fuente de experiencia relevante para crear el proyecto de jóvenes emprendedores”¹¹.

Como resultado de las experiencias del proyecto, la institución decide que el trabajo con emprendimientos juveniles se convierta en línea de trabajo de Nitlapán. En septiembre del año 2008, Nitlapán lleva a cabo cambios organizacionales y el proyecto jóvenes emprendedores pasa a formar parte del Programa Incubación de Empresas. La reestructuración institucional definió que se instalarían “(el) Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial, que se encargaría de todo lo referente a brindar servicios no financieros y el Programa de Incubación de Empresas el cual se encargaría de las gestiones vinculadas a servicios financieros”¹².

El objetivo del proyecto de Emprendedores Juveniles apuntaba a “contribuir a la formación de jóvenes emprendedores, capaces de crear y desarrollar empresas exitosas con potencial de desarrollo, que generen nuevas oportunidades de empleo en la localidad, fomenten el desarrollo competitivo del sector Mipyme y contribuyan a la reducción de la pobreza”¹³. Su meta en su fase inicial era crear 50 nuevas empresas con jóvenes emprendedores en Managua y en Somotillo, departamento de Chinandega.

Inicialmente el grupo meta fueron egresados universitarios. Una investigación realizada en la Universidad Centroamericana, UCA, arrojó información que indicaba que únicamente un 10 por ciento de los egresados se lograba insertar en el mercado laboral. Sin embargo este grupo meta se amplió pues el proyecto piloto también “contempló trabajar con grupos atendidos por obras de la Compañía de Jesús como: el Fondo de Desarrollo Local (FDL), Colegio Fe y Alegría y Comunidades Eclesiales de Base (CEB). De igual forma se incluiría a jóvenes de la iglesia evangélica denominada Asamblea de Dios”¹⁴.

En la fase I del proyecto (Promoción y Selección) prevista a realizarse en un período de un mes, se seleccionaron los jóvenes. Los criterios de selección establecidos por el programa fueron¹⁵:

- Hijos o familiares de empresarios residiendo en la zona urbana de Managua o hijos y familiares de empresarios de la zona rural para el caso de Chinandega.
- El 60% de los candidatos iniciales debían ser mujeres jóvenes.
- Tener cierta experiencia en el manejo de micro empresas.
- Jóvenes en edades oscilando entre los 18 – 30 años de edad
- Como mínimo Ciclo Básico aprobado (tercer año de estudios secundarios).
- Tener deseos de superación y búsqueda de independencia económica.
- Dar muestra de ideas sobre el emprendimiento.
- Tener capacidad de co-inversión para el negocio.

En septiembre de 2005 se realizó la primera convocatoria para seleccionar a los que serían los 25 primeros jóvenes beneficiarios. La primera etapa del proyecto inició con un grupo de aspirantes compuesto por 77 jóvenes de ambos sexos (55% del sexo femenino y 46% masculino) quienes reunían los criterios establecidos¹⁶.

¹¹ *Ibíd.*

¹² Osejo S. (2013) *Emprendimientos para la expansión de las capacidades humanas*. NITLAPAN. Pág. 10

¹³ *Documento del proyecto del Programa Fomento de Pequeña Empresa (s/f)*.

¹⁴ Flores S., Paz T. (2008). *Sistematización Construyendo Nuevas Empresas. La experiencia de Jóvenes Emprendedores en la modalidad de arriendo*. NITLAPAN. Pág. 12

¹⁵ Flores S., Paz T. *Ibíd.* Pág. 13

¹⁶ Flores S., Paz T. *Ibíd.* Págs. 13-14

El trabajo se desarrollaba tanto en áreas urbanas como rurales. En las áreas urbanas se trabajó principalmente en Managua, por las facilidades para el seguimiento y monitoreo de emprendimientos¹⁷, así como por los costos de operación; la concentración de los negocios; las oportunidades de negocios de acuerdo a la dinámicas del territorio; y la facilidad de acceso a otros servicios (Bonos Prosede¹⁸, concursos de planes de negocios, participación en ferias, facilidad de acceso a materia prima e insumos). Para el fomento de emprendimientos rurales se seleccionó el municipio de Somotillo, departamento de Chinandega, al noroeste del país, fronterizo con Honduras, por tener altos índices de -pobreza y pocas oportunidades de empleo especialmente para jóvenes, una de las principales causas de la alta migración de los jóvenes a países vecinos.

La sistematización de la experiencia del proyecto jóvenes emprendedores en la modalidad de arriendo, llevada a cabo en el 2008, reflejaba que los jóvenes involucrados se encontraban entre los 18-30 años e ingresaron al proyecto con diferentes condiciones laborales y socio económicas. A continuación un resumen de las características de las y los jóvenes que ingresaron al proyecto en su primera etapa:

Características de las y los jóvenes usuarios:

El 42 por ciento se encontraban desempleados al momento de ingresar al proyecto (40 por ciento de estos eran mujeres). Un 25 por ciento de jóvenes tenía un empleo, lo cual corresponde en un 100 por ciento a los hombres. Un 33 por ciento de jóvenes contaban con un negocio propio al ingresar al programa de los cuales solamente un 25 por ciento de estos negocios estaban en manos de mujeres. Las mujeres entraron en situación de desventaja en comparación a los hombres.

El 64 por ciento ya habían formado su familia y en algunos casos abandonaron sus estudios por la necesidad de mantenerla. La mayor parte contaba con un nivel académico alto o habían finalizado sus estudios universitarios y quienes abandonaron la carrera, en su mayoría planeaban continuarla. Las carreras estudiadas por los jóvenes tienen relación directa con el mundo empresarial, entre estas: administración de empresas, ingeniería industrial o economía. En otros casos las carreras estudiadas están relacionadas con el tipo de negocio que establecieron, sobre todo con los cyber café, en los cuales se destacan las carreras de ingeniería en sistemas y licenciatura en computación. Además de la formación superior, un 73 por ciento habían completado diferentes cursos técnicos, ya sea como parte de un programa escolar o como cursos libres.

Entre los cursos más comunes se encontraron: a) operador de microcomputadora, b) inglés, c) música y d) carpintería y/o ebanistería. El 50 por ciento no lograron culminar sus estudios por falta de recursos económicos (sobre todo en los cursos de inglés) y/o tiempo para estudiar. Se señala en esta sistematización que son pocos los colegios públicos que incluyen en su pensum académico (currículum) carreras o cursos técnicos que complementen la formación de los estudiantes.

Fuente: Sistematización "Construyendo Nuevas Empresas". La experiencia de Nitlapán con Jóvenes Emprendedores en la modalidad de arriendo. 2008, NITLAPAN. Páginas 28, 29 y 30

¹⁷ Osejo S. *Ibíd.* Pág. 8

¹⁸ Es un programa de Servicios de Desarrollo Empresarial, que presta servicios de capacitación y asistencia técnica a través de bonos gratuitos al sector empresarial. Existen bonos de 300 córdobas para capacitación individual de los trabajadores, bonos de tres mil córdobas para diagnósticos y asistencia técnica para las empresas. Prosede es parte del Instituto de Desarrollo Empresarial INDE, organismo privado en Nicaragua.

3. HITOS EN EL PROCESO DE DESARROLLO DEL PROGRAMA: 2005-2013

El programa ha tenido cuatro momentos en su evolución. Un primer momento de iniciación, entre septiembre 2005 y febrero 2007; un segundo momento de transición/cambio en procedimientos, entre mayo 2007 y junio de 2008; un tercer momento de ajustes al enfoque, entre julio de 2008 y marzo de 2009; y un cuarto momento, de fortalecimiento teórico y metodológico en emprendedurismo para la expansión de las capacidades humanas, a partir de agosto de 2013.

Momento I. Iniciación del proyecto: septiembre 2005 – febrero 2007

1. Se pone a prueba el “Modelo de desarrollo de emprendedurismo juvenil con modalidad de arriendo”

Que comprendía seis fases: I. Preselección, II. Selección final, III. Plan de negocios, IV. Elección de mejores planes, V. Técnicas de gestión y VI. Arriendo y montaje. El modelo se desarrollaba en nueve meses (Flores y Paz, 2008).

“La filosofía del proyecto es preparar los jóvenes como emprendedores y empresarios, dotarles de habilidades necesarias para tener éxito y conectarles con las facilidades y oportunidades del mundo empresarial. Las primeras fases del proyecto (I-III) tendrán como objetivo preparar y seleccionar los jóvenes emprendedores con más potencial; la próxima fase (IV) se enfocará en crear habilidades y conocimientos sobre gestión de empresa con los emprendedores, y las últimas fases son para conectar prácticamente al emprendedor con el mundo empresarial, acompañar en el montaje de su empresa y brindar asistencia técnica en los aspectos administrativos de su trabajo, de forma sostenida¹⁹”

Treinta y cinco jóvenes con emprendimientos individuales fueron seleccionados luego de la aplicación de los instrumentos de selección, dando comienzo a su formación, que consistió en una serie de talleres para potenciar las habilidades empresariales y emprendedoras.

“El primer taller se denominó “Motivación Empresarial” cuyo objetivo era fortalecer las diferentes características emprendedoras que poseían los jóvenes. El segundo curso denominado selección de la idea de negocios instruyó a los jóvenes en una metodología (Modelo Y) para definir la idea de negocio más viable. Con la idea de negocios definida se procedió al siguiente curso denominado “Elaboración del Plan de Negocios”, cuyo objetivo era formar a los jóvenes en dicha herramienta para evaluar la factibilidad del nuevo negocio” (Flores y Paz, 2008:14).



¹⁹ Osejo S., Torrentes C. (2009) Sistematización Reconstrucción histórica. Sistematización jóvenes emprendedores 2005-2009. Pág. 6

Modelo Y

Con la metodología Y, los jóvenes realizan primeramente una lluvia de ideas sobre los negocios que desean crear o emprender. Se seleccionan de 3–5 ideas de negocios, las cuales se analizan en un instrumento denominado “Macro filtro” (cuestionario). Con el macro filtro se evalúa si existe mercado y una demanda insatisfecha para el producto o servicio y si el proyecto es factible para obtener ganancias en el corto plazo. De este proceso se seleccionan 2 o 3 ideas de negocios.

Luego del macro filtro se usa otro instrumento denominado “Micro filtro” (una matriz de variables), el cual sirve para evaluar la factibilidad de las ideas en aspectos como: acceso a recursos y canales de distribución, demanda y políticas gubernamentales. De esta última actividad se elige la idea de negocios más viable. Posteriormente se elabora una matriz FODA y un plan de mejoramiento para pulir la idea de negocios seleccionada.

Fuente: Flores S., Paz T. (2008). Sistematización Construyendo Nuevas Empresas. La experiencia de Jóvenes Emprendedores en la modalidad de arriendo. NITLAPAN.

2. Deserción de parte significativa de jóvenes en el proyecto.

Deserción de parte significativa de jóvenes durante el proceso de las primeras seis fases para emprender el negocio. Se calcula que el 75% de los jóvenes abandonaron el proyecto en algunas de sus fases, por ser un proceso muy extenso (9 meses) para poder montar su negocio.

3. Cambios metodológicos en el modelo de desarrollo de emprendedurismo.

Reestructuración del contenido de los cursos y tiempo de dedicación, 40 horas en vez de 80 horas ya que había provocado deserción de muchos jóvenes que no tenían ni tiempo, ni paciencia y que quería ver resultados de sus propuestas de negocios lo más pronto.

4. Implantación del modelo a nivel rural: Ajustes al modelo.

Se llevó a cabo la primera convocatoria rural a través de aliados locales y con resultados similares de bajo interés y alta deserción, a finales del año 2007. Los resultados de estas convocatorias pusieron en evidencia la necesidad de modificar el modelo: Realizar un proceso paralelo y continuo donde puede haber grupos de jóvenes provenientes de aliados estratégicos, o a título individual referidos por otros emprendedores, ganando el tiempo que se dejaba entre una convocatoria y otra, dejando de esta manera de esperar reunir un grupo de jóvenes para hacer una convocatoria grupal²⁰.

²⁰ Osejo S., Torrentes C. (2009). Sistematización Reconstrucción histórica. Sistematización jóvenes emprendedores 2005-2009.

Obstáculos enfrentados y primeras lecciones del proceso

1. Limitadas capacidades del personal del proyecto en incubación de empresas

- El personal a cargo del programa contaba con capacidades y habilidades en temas empresariales para pequeños negocio, sin embargo carecía de experiencia en la creación de pequeñas empresas (montaje de negocio); se fue aprendiendo sobre la marcha.

2. Complejidad y falta de instrumentos metodológicos para el desarrollo del proyecto.

- No se contaba con instrumentos que agilizaran el proceso, desde la preselección hasta el montaje, éstos se fueron diseñando en el camino por parte del personal involucrado en el proyecto.
- Por el otro lado, los instrumentos utilizados para la elaboración del plan de negocio eran muy complejos para el segmento de jóvenes atendidos, lo que hizo que el tiempo para las asesorías y la elaboración del mismo fuera tardado y que los planes de negocio fueran elaborados y evaluados basados en la rentabilidad y factibilidad financiera y no en el contexto real del/ de la empresario/a y del negocio a iniciar.

3. Costos de la inversión para las y los jóvenes.

- Al inicio, se requería que los jóvenes aportaran recursos propios para co-responsabilizarlos de la sostenibilidad de la iniciativa, y solo se tomó en cuenta la inversión en equipos. En este momento no se consideró la capacidad de pago del/de la joven emprendedora para las inversiones realizadas para los negocios. Para aplicar al proyecto, cada joven tenía que pagar C\$ 50.00 de inscripción y C\$1,0000.00 de asesoría para la elaboración del plan de negocio, esto se realizó solamente con el pilotaje de jóvenes en Managua, e hizo que muchos de estos no accedieran al programa. Las reflexiones realizadas por el equipo técnico en sus procesos internos de sistematización de la experiencia permitió se mostrara que sobre las condiciones del tipo de financiamiento de tipo leasing, el nivel de riesgo que corría el proyecto era alto, por el bajo nivel de respaldo del crédito.

4. Poca flexibilidad en políticas

- Eran demasiado cerradas en su concepción respecto a edad (18 - 30 años), Plazo (24 meses máximo), territorio a abarcar (únicamente Managua y Somotillo) y tipo de inversión y monto, únicamente para equipos y un máximo de USD\$ 4,000.

5. Limitado conocimiento de la realidad de las y los jóvenes emprendedores

- La implantación de las seis fases del modelo, se realizaba solamente con la información que el emprendedor suministraba, no existía vinculación con la unidad económica del emprendedor, solamente se articulaban con la actividad económica del negocio. El equipo técnico se orientaba más al cumplimiento de metas, instalación de 50 negocios

6. Desmotivación del personal

- El personal involucrado en las seis fases del proceso, trabajó siete días de la semana (lunes a domingo), por un periodo aproximado de tres meses, y a altas horas de la noche para cumplir con las metas, agilizando procesos con los emprendedores. Sin embargo este proceso causó desmotivación en el personal a cargo, pues no se reconocía el esfuerzo y los gastos de alimentación y transporte lo asumíamos nosotros mismos.

Fuente: Resumen de Sistematización de jóvenes emprendedores (2005-2009). Osejo y Torrentes C. Octubre de 2009; y Flores y Paz. Sistematización Construyendo Nuevas Empresas. La experiencia de Jóvenes Emprendedores en la modalidad de arriendo, 2008.

Reflexiones críticas de la etapa

Aun con la reducción significativa de tiempo los resultados no fueron positivos pues la convocatoria no llama la atención de mucho jóvenes y el nivel de deserción se mantuvo.

Los resultados de esta primera etapa revelan una reducción de candidatos al proyecto. Para que un joven fuera seleccionado debía obtener un 70% de puntaje global de todos los instrumentos aplicados. Luego de la aplicación de los instrumentos el grupo de 77 jóvenes se redujo a 35 jóvenes (45 %)²¹.

Momento II. Transición y cambio en procedimientos: mayo 2007 - junio 2008

En su informe anual 2007 Nitlapán reconoce que ha habido avances en el pilotaje de la modelo de desarrollo del emprendedurismo juvenil con modalidad de arriendo:



En el 2007 se consolidó la ruta estratégica de trabajo para la selección, creación y montaje de negocios más competitivos liderados por jóvenes emprendedores en el área urbana, a la vez que se inició la validación de la ruta estratégica en el área rural no agropecuaria. Ambas iniciativas fueron apoyadas con la modalidad innovadora de arriendo de máquinas, herramientas o equipos. Se crearon 27 nuevos negocios a partir de iniciativas individuales y colectivas: 6 en Somotillo y 21 en Managua. Del total de negocios creados, solamente han desaparecido 6 (22.2%), con lo cual se ha logrado reducir en gran medida el indicador de mortalidad de nuevos negocios. Este último equivale al 80% de los mismos. Aunque se han organizado asesorías de mentores (dueños de pymes de la misma actividad económica con vasta experiencia) con una baja proporción de jóvenes que se inician como empresarios, hace falta desarrollar alianzas o búsquedas de socios que complementen los aspectos técnico-productivos y comerciales. De esta manera, la nueva generación de emprendedores microempresarios podrá contar con un desarrollo más integral de sus negocios. En el caso de la creación de negocios con jóvenes emprendedores urbanos y rurales, ya está diseñada la ruta de acompañamiento de capacitación y asesoría para la fase de post-creación de los negocios. Sin embargo, esta ruta aún se encuentra en proceso de validación, pues a la fecha los resultados de avance en mejora de la infraestructura, desarrollo de imagen del negocio, gestión empresarial y desarrollo personal muestran importantes diferencias entre los distintos grupos atendidos²².

El período 2007 – 2008 está marcado por cambios que se realizan en los procedimientos del programa jóvenes emprendedores como resultado de la experiencia acumulada. Un resumen de los acontecimientos más importantes y significativos es el siguiente:

²¹ Flores S., Paz T. *Ibíd.* Pág. 14

²² Nitlapán. *Informe anual 2007.* Página 12

1. Reducción de fases del proceso y de trámites.

Considerando la alta tasa de deserción de los jóvenes por el proceso extenso de nueve meses, y la poca creación de negocios montados en relación a la meta del proyecto, se pensó unificar las fases V y VI del proceso e implementarlas de manera simultánea para reducir el tiempo a tres meses. Se creó un comité interno para trabajar en función del nuevo plazo establecido para el montaje de los negocios (3 meses). Se eliminó el comité externo evaluador que era poco funcional²³.

2. Cambios en las políticas y metodología de trabajo, selección y atención

Se hicieron modificaciones en los criterios de edad, flexibilizando el rango y aumentado las edades de 20 a 32 años. En cuanto a la atención se pasa de un proceso grupal a uno individual. Se hace énfasis en la atención equilibrada entre el emprendedor y el negocio. Se dejó de cobrar por la asesoría en la elaboración del plan de negocios, considerándose que la falta de recursos para pagar el servicio posiblemente era un factor que influyera en la decisión de muchos jóvenes de integrarse al proceso. Se amplió cobertura del programa hacia todo Chinandega y sus municipios. Aunque el programa continúa sin cambios significativos gran parte del 2007, se logra crear 16 nuevos emprendimientos a junio de 2008 principalmente en Managua. Todavía sin lograr las metas propuestas de 50 negocios en dos años y con mucho dinero sin colocar, poniendo en riesgo la relación con los financiadores.

3. Creación de las primeras alianzas

Se estableció, a finales de 2007, un convenio que permite unir esfuerzos con la Fundación León 2000, microfinanciera que trabaja en el occidente del país (Chinandega y León), con experiencia en brindar servicios de desarrollo empresarial a sus clientes e interesada en desarrollar una unidad de emprendimientos. El convenio duraría tres años, Nitlapán haría el trabajo de selección, formación y participaría en la aprobación de los nuevos emprendimientos y la Fundación León 2000 trabajaría en la selección y financiación.

Reflexiones críticas sobre la etapa:

Los resultados no fueron los esperados debido a que la microfinanciera (Fundación León 2000) trata a los emprendedores con los productos financieros tradicionales, no con las condiciones distintas que requiere un emprendimiento nuevo con jóvenes. El producto financiero no se ajusta a condiciones de formación de emprendimientos con jóvenes, sobre todo que no es un crédito basado en arrendamiento, sino un crédito convencional que debe estar respaldado por garantías (fiduciaria, prendaria, hipotecaria o mixta) que ya debe poseer el emprendedor o su fiador. Esto filtra una gran cantidad de jóvenes cuyas familias no tienen recursos para respaldar un financiamiento de 4,300 dólares²⁴.

²³ Los planes de negocios eran evaluados por un comité externo (representantes de otras organizaciones: entre estas el Fondo de Desarrollo Local, FDL, Procede, AGORA PARTNERSHIP, NITLAPAN entre otros), la revisión de los planes tenía un periodo de duración de un mes por la poca disponibilidad de tiempo.

²⁴ Sistematización de jóvenes emprendedores-Reporte final. 2009. Página 8 y 9.

Lecciones de la segunda etapa del proceso

1. Servicios financieros adaptados a las necesidades y características de los jóvenes

- Entre los principales cambios a los que se vio obligado el proyecto, ante la alta deserción de jóvenes, estuvieron la reducción del tiempo de las fases de implementación, que implica la adaptación de metodologías al uso real del tiempo de los jóvenes, ampliación del rango de edades, asesoría gratuita para la elaboración del plan de negocio, entre otros ajustes

2. Necesidad de alianzas con actores que brinden asesoría empresarial

- Entre los principales cambios a los que se vio obligado el proyecto, ante la alta deserción de jóvenes, estuvieron la reducción del tiempo de las fases de implementación, que implica la adaptación de metodologías al uso real del tiempo de los jóvenes, ampliación del rango de edades, asesoría gratuita para la elaboración del plan de negocio, entre otros ajustes

Momento III. Ajustes al tema de emprendimientos: Julio 2008 – noviembre 2009

El proceso de planificación estratégica institucional, hizo que en el tercer trimestre de 2008, se inicia un proceso de reorganización en todos los programas de Nitlapán para reorientar su quehacer con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos planteados. “Es así que las líneas Jóvenes emprendedores y comercializadora El Güegüense, que eran parte del programa de fomento a la pequeña empresa pasan al nuevo programa de Incubación de Empresas un programa más amplio dirigido a realizar emprendimientos en la zona rural, esto para tener agrupadas bajo una sola dirección todas las acciones dirigidas al fomento de empresas”²⁵. Bajo una nueva gerencia institucional se realiza una reflexión colectiva sobre el quehacer en el programa, presentación de casos, visitas a los emprendimientos, discutiendo las causas que evitaban alcanzar los resultados esperados y replanteando las intervenciones.

“Desde hace cuatro años cambió la lógica de Nitlapán. Dentro del fomento a pequeñas empresas trabajábamos con lo que se denominaba líneas de trabajo, una era arriendo de vacas, otra era crédito para engorde de toros, la otra línea la brindaba TROPIMEL²⁶, que apoyaba con crédito para establecer cercos, semilla de pasto, insumos agrícolas, maquinaria y equipos agrícolas, y una cuarta línea que era el trabajo con jóvenes emprendedores. El trabajo con jóvenes estaba más en las zonas urbanas, pero había demanda de jóvenes en la zona rural. Los técnicos que trabajaban en las líneas agropecuarias escuchaban demandas de jóvenes y en algunas comunidades rurales de Masaya como El Comején hay mujeres jóvenes que saben bordar prendas típicas y son contratadas por talleres, algunas nos decían ¿nos pueden financiar una máquina de coser?; también hay pulperías en el área rural. Nitlapán decide que el tema de emprendedurismo de jóvenes es transversal. El técnico encargado del área agropecuaria mira la unidad familiar, dialoga con la familia, les pregunta cómo están organizados en la familia, de dónde vienen sus ingresos”²⁷.

²⁵ Osejo S, Torrentes C (2009). Sistematización Reconstrucción histórica. Sistematización jóvenes emprendedores 2005-2009. Pág. 14.

²⁶ Empresa que organiza servicios de abastecimiento de insumos agropecuarios, estrechamente vinculada a la reconversión productiva impulsada originalmente por un programa denominado TROPITECNICA dentro de Nitlapán. Ver: Alemán, Vínculos entre servicios financieros y no financieros: El caso del Fondo de Desarrollo Local de Nitlapán. 2006

²⁷ Entrevista a Dolores Duarte P, Coordinadora Territorial de Nitlapán en Masaya y Karen Mendoza, Supervisora Técnica del área Jóvenes Emprendedores del Programa Incubación de empresas en Masaya

En este tercer momento, se identifican cuatro acontecimientos significativos en el desarrollo del trabajo con jóvenes emprendedores:

1. Re-ubicación del trabajo con jóvenes emprendedores.

Jóvenes emprendedores pasa a ser una unidad de trabajo del nuevo programa, Incubación de Empresas, con una perspectiva más amplia y dirigido a realizar emprendimientos a nivel urbano y rural. Se trabaja con enfoque de cadena, en coordinación con otros actores.

2. Apertura en las políticas del programa.

- Rango de edad. Se extendió desde 20 hasta 45 años (mujeres y jóvenes).
- Territorio. Se amplió hacia todo el pacifico sur (Masaya, Carazo, Pueblos Blancos y Rivas). Antes solamente en Managua y Occidente.
- Tipo de inversiones. Se amplió a capital de trabajo. Antes solo consistía en el financiamiento de máquinas, herramientas y equipos.
- Monto de inversiones. Ampliado para casos extraordinarios hasta un monto de U\$ 3,000 dólares, en capital de trabajo, y hasta U\$ 10,000 dólares para activos fijos en dependencia de la actividad económica.
- Plazo. Para los activos fijos se extendió hasta 36 meses y para capital de trabajo hasta un plazo de 18 meses en dependencia del negocio.

3. Nuevos cambios en la metodología de trabajo.

El personal vivió un proceso de aprendizaje para reajustar sus conocimientos y manera de aplicación de la metodología de creación de negocios en la zona urbana a la dinámica que impone el sector rural. Entre los principales hitos de cambio metodológico se identifica:

- Selección de negocios a financiar realizada en base a tres ejes integrales: El emprendedor, la familia y el negocio. Fue posterior a la reorganización de los programas de NITLAPAN que se introduce, como parte de la estrategia de acompañamiento al/la joven emprendedora, el conocimiento de las condiciones sociales y familiares que esta/e vive, las problemáticas que puedan condicionar su emprendedurismo. Los testimonios de los jóvenes participantes en esta sistematización y los datos recopilados en sistematizaciones previas, indican que la propuesta del programa está “centrada en el desarrollo humano”, e incluye “entender las necesidades de la familia”²⁸ de las y los emprendedores.
- El tiempo total de fases, desde la selección del emprendedor, recolección de la información hasta el montaje del negocio, se redujo a 20 días máximo. La persona emprendedora debía contar con experiencia sobre su idea de negocio. Se eliminó proceso de capacitación antes del financiamiento, se brinda una vez iniciado el negocio. Esto se realizó con el fin de reducir los tiempos que tomaban las fases de capacitación, una de las causas de deserción.
- Uno de los cambios más importantes fue la adopción de una metodología de elaboración de planes de negocios, principalmente en los requerimientos de información. Se creó una herramienta más sencilla de plan de negocio en un esfuerzo conjunto entre el programa de Incubación de Empresas y el de Servicios de Desarrollo Empresarial que agilizaba el proceso de su elaboración, con información general del emprendedor, su familia y su negocio, la cual se podía aplicar tanto para negocios agropecuarios como no agropecuarios.
- Se creó un formato para inversiones de las iniciativas de negocios de la unidad de jóvenes emprendedores.

²⁸ Osejo S. (2013) *Emprendimientos para la expansión de las capacidades humanas*. NITLAPAN. Pág. 2

4. Personal de Nitlapán con más experiencia pero también con mucha carga laboral

Se reconoce que en esta fase el personal a cargo del programa cuenta con mucho más conocimientos y experiencia en el montaje de negocios. A la par se creó una política de incentivos para los técnicos/asesores del programa. Se experimenta una mejor vinculación de los técnicos/asesores con la unidad económica del/ de la emprendedor (familia, empresario, negocio).

La unidad de jóvenes emprendedores, revela en esta etapa un mayor cumplimiento de metas del programa. En el tercer cuatrimestre del 2008 se establecieron 18 negocios; 30 negocios planificados para el 2009, versus 49 negocios montados en ese año; reducción del nivel de mora (del 30% al 7% promedio mensual), y bajo porcentaje de mortalidad de los negocios: pasando de 41% en el periodo (Osejo y Torrentes, 2009: 17-18).

Reflexiones críticas sobre la etapa:

Si bien en esta etapa se da más énfasis en la creación de negocios rurales 60% y urbano 40%, a esta fecha (Osejo, octubre 2009), se observa una baja cantidad de negocios rurales (seis de 33), determinándose que la falta de conocimiento de las dinámicas rurales entre el personal era un factor que limitaba la creación de negocios en este sector. La mayor concentración de negocios estaba en el área urbana con un 54% de emprendimientos, el 46% restante se distribuía entre periurbanos 23% y rurales 18%.

En la etapa no se realizan “capacitaciones con los emprendedores”²⁹.

A pesar de la creación de la política de incentivos al personal y de los resultados obtenidos en el programa existe debilidad en el pago de los incentivos a los técnicos/asesores.

El personal involucrado en la unidad de Jóvenes emprendedores sigue realizando multiplicidad de funciones en todo el proceso de las cinco fases, (selección de emprendedores, recopilación de información para la elaboración de planes de negocio, defensa del plan ante el comité, realización del montaje del negocio: “compras de los equipos, materia prima e insumos a las casas comerciales”, seguimiento y asesoría a los emprendedores, realización de gestión del cobro, retiro de equipos por incumplimiento de contrato, venta y adjudicación de equipos retirados, mantenimiento de equipos, alimentación del sistema de cartera...).

“Proceso que sentimos es cansado, agotador y consideramos debería existir una mejor distribución de las tareas, mejor distribución de los territorios atendidos por parte de los técnicos/asesores, contar con una sola área de cartera y compras dentro del programa ya que se cuenta con personal especializado y un mayor nivel de motivación dentro del programa, capacitaciones, incentivos, reconocimientos (Osejo y Torrentes, 2009: 17-18).

²⁹ Osejo S, Torrentes C (2009). Sistematización Reconstrucción histórica. Sistematización jóvenes emprendedores 2005-2009. Pág. 16

Momento IV. Fortalecimiento teórico y metodológico en emprendedurismo para la expansión de las capacidades humanas: 2010 - 2013

En esta etapa se distinguen los siguientes hitos.

1. Enfoque de emprendimiento de Nitlapán ha ido evolucionando al ritmo de tendencias y demandas sociales.

Nitlapán cuenta con un nuevo enfoque de desarrollo humano (social, ambiental, económico) con perspectiva de largo plazo y en pro de la justicia social. Se basa en el conocimiento como eje para construir capital humano y el desarrollo económico sustentable. El enfoque territorial aborda el trabajo con emprendimientos de manera integral, en que el énfasis son las mujeres y jóvenes de zonas rurales y urbanas. Vinculando los componentes de territorio-familia –emprendedora/or-negocio.

2. Crecimiento de las alianzas.

Mayor apertura de Nitlapán en los territorios, para construir alianza con otros para consolidar esfuerzos en el desarrollo del tema. En el caso de Masaya ha resultado clave su alianza con CIDEL³⁰ y con el Programa 80-20.

3. Combinación de servicios.

Combina servicios financieros y no financieros para crear, ampliar y diversificar empresas rurales, periurbanas y urbanas. Apoya el fortalecimiento en vacíos de eslabones de cadenas (finanzas Plus) y emprendimientos de beneficios comunitarios (trilladoras, transporte, molinos).

4. Agilidad en procedimientos.

Ágil proceso de atención y montaje de los emprendimientos. Personal con experiencia y certificación internacional en emprendimientos dinámicos.

¿Quiénes son los jóvenes involucrados en la experiencia? Y ¿cómo participan en el programa de incubación de empresa?

En Masaya existen 130 emprendedores en el programa. Un 60 por ciento son jóvenes. En la sistematización de esta experiencia se ha contado con doce jóvenes, mujeres y hombres, con edades entre 21 y 43 años³¹.

Edwin Espinoza Palacios, 27 años del municipio de Niquinohomo, estudia leyes, se involucra en el programa, obteniendo crédito para mantenimiento de su moto taxi.

Cristian Soza González, 25 años del barrio Monimbó, Masaya, alcanzó el sexto grado, comenzó este año su vínculo con el programa, obtuvo financiamientos para una maquina “pasadora”³² de calzado.

Lesbia Gaitán García, 32 años del barrio San Jerónimo, Masaya, estudio hasta segundo año de secundaria, también se vincula este año al programa, con crédito para compra de productos para su pulpería.

³⁰ Corporación intermunicipal para el desarrollo local de los municipios del departamento de Masaya. Consorcio de instituciones públicas y privadas, conformada por nueve municipalidades y CMM, constituido en 2008 con el auspicio por la Cooperación Austríaca (ADA). El objetivo es Promover, fortalecer y desarrollar las capacidades institucionales de los Gobiernos Locales en función del DEL; la competitividad y el desarrollo empresarial para la micro y pequeñas empresas en los nueve municipios del departamento de Masaya. Una forma de financiamiento que desarrolla CIDEL.

³¹ El rango de edad es hasta los 45 años. También fueron invitadas a los talleres de sistematización cinco personas adultas mayores de 49 años.

³² Maquinas para coser calzado.

Débora, 26 años, de Niquinohomo, estudió hasta el tercer año de secundaria, comenzó en el 2005 dentro del programa de emprendimientos. Hasta hoy ha tenido tres créditos, el primero para comprar una moto taxi, el segundo para mejorar la moto taxi y el último para poner un negocio de pulpería.

Juan Francisco Rodríguez, 32 años, de la comarca San Juan de la Concepción, del Municipio de Las Concepción, propietario de una empresa de muebles de madera. Alcanzó el segundo año de secundaria. Comenzó este año dentro del programa con un crédito para compra de materia prima, insumos, y ahorro para compra de maquinaria.

Cristian Gaitán Rodríguez (mujer), 24 años, del municipio de Catarina. Llegó hasta el quinto año de secundaria. En el 2012 adquirió crédito para mejorar pulpería y adquirir productos.

Ángel Gabriel Salamanca, 20 años, del municipio de Nandasmo. Es bachiller y cursa el primer año de la carrera técnica en electrónica industrial, adquirió su primer crédito este año para compra de materia prima para su negocio de comidería.

Maura, 21 años, del municipio de Nandasmo. Cursa segundo año de la carrera farmacia. En este año obtuvo su primer crédito para mejorar su venta de ropa.

Luis Manuel Palacios, 25 años, del barrio Monimbó, Masaya, junto con dos hermanos menores instalaron una empresa, heredera de la tradición de fabricar y a la vez vender el servicio de orquestas con marimba desde hace tres generaciones. Su empresa se llama La Casa de las marimbas. En este año adquirieron crédito para infraestructura y para comprar madera especial para la fabricación de marimbas.

Wilfredo Molina, 34 años, del municipio de Catarina, es técnico medio en contabilidad, dueño junto a su pareja de una cafetería en el paraje Mirador de Catarina, y de una pulpería. Obtuvieron crédito para la pulpería en el año 2012

Nancy Silva, 39 años, del municipio de Nandasmo. Llegó hasta el quinto año de secundaria, dueña de una granja de pollos, obtuvo crédito este año para compra de pollos y alimentos para estos.

Pedro Montenegro Carballo, 43 años, municipio La Concepción. Llegó hasta el último año de la escuela primaria. Elabora artesanías, particularmente camiones en miniatura de madera. Recibió en 2013 crédito para materia prima.

4. EL ENFOQUE Y LA METODOLOGÍA DE TRABAJO CON JÓVENES EN EL PROGRAMA DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS: LAS CLAVES DE ÉXITO

La experiencia de Nitlapán en los últimos ocho años ha generado un enfoque o modelo propio, que trabaja el emprendedurismo “con una lógica territorial y con perspectiva de integrar investigación, formación (aprendizaje) y desarrollo, centrado en una propuesta de desarrollo humano, con una perspectiva de largo plazo y compromiso por la justicia social, que se estructura y crece como una comunidad auto-organizada de emprendedores, bajo una convivencia mutua para entender las necesidades de la familia y sacar propuestas conjuntas”³³.

El enfoque de Nitlapán se diferencia de otros programas de emprendimiento con jóvenes existentes en el país, “hasta el montaje de la empresa y el posterior seguimiento de la misma. De igual forma, se diferencia porque su público meta son esencialmente jóvenes quienes no necesariamente deben tener experiencia en elaboración de planes de negocios o montaje de negocios, por tanto el programa invierte dinero en su formación”³⁴.

La propuesta metodológica del programa de emprendimiento de Nitlapán UCA, consta de seis fases:



³³ Osejo S. (2013) *Emprendimientos para la expansión de las capacidades humanas*. NITLAPAN. Pág. 2

³⁴ Flores S., Paz T. (2008). *Ibíd.* Pág. 11. En este documento de sistematización se agrega que otros programas “esperan que los jóvenes posean un plan de negocios elaborado, es decir, no invertirán dinero en formarlos sobre el tema, solamente los apoyan en el mejoramiento del mismo”. Pág. 11.

Nitlapán ha dado un giro institucional que impacta en el programa de emprendimientos siguiendo las siguientes premisas³⁵:

- Romper la lógica de atención bajo proyectos, a una lógica de atención de largo plazo bajo enfoque de desarrollo territorial, acompañada de mecanismos que construyan el contenido de trabajo con los grupos metas (jóvenes y mujeres), con enfoque de cadenas.

“Hace un año y medio se establece la figura de coordinadoras/es territoriales en Nitlapán, para armar la estrategia en el territorio. Esta debe incluir todos los programas de Nitlapán, Servicios de Desarrollo Empresarial, Incubación de Empresas, Servicios Legales Rurales, Investigación.El técnico encargado del área agropecuaria mira la unidad familiar, dialoga con la familia, les pregunta cómo están organizados en la familia, de dónde vienen sus ingresos...”³⁶”

- La estrategia de atención individual se mantiene, complementando los servicios financieros y no financieros que brinda el programa de incubación de empresas con una estrategia institucional de atención que incluye la articulación entre programas de Nitlapán, la universidad, actores locales, el estado y cualquier institución cuya orientación esté enfocada al desarrollo de los territorios. Esto contribuye a definir los contenidos del acompañamiento empresarial desde los territorios.

Un elemento clave de la metodología es la articulación de actores tanto en forma de cadenas productivas como la articulación con actores que trabajan mipymes en el territorio. Para el caso de Masaya se identifican varios actores vinculados a las mipymes, el Programa 80-20 del MIFIC, y CIDEL.

“Me he dado a la tarea de darles a conocer qué es Nitlapán. A través del programa 80- 20 y de CIDEL además, identificamos nuevas/os emprendedores. Tratamos de llenar los vacíos de estas instituciones”³⁷.

- En el enfoque territorial de Nitlapán, el conocer a fondo el contexto de cada territorio es clave para los equipos técnicos de Nitlapán:

“En Masaya, en la zona norte³⁸, se da mucho alquiler de tierras por parte de grandes productores de maní y caña de azúcar, han entrado muchas zonas francas y muchas urbanizaciones...los jóvenes se van a las zonas francas. Por lo general las mujeres adultas están más en la agricultura, y en los negocios de comercio, servicios, están las y los jóvenes...”³⁹”

Para el grupo de jóvenes y adultos empresarios de Masaya, participante en los dos talleres de sistematización, las principales fortalezas y clave de éxito del enfoque y metodología del programa son las siguientes: permite que el equipo de facilitadores conozca las experiencias de las y los empresarios; existe una ruta de acompañamiento para el fortalecimiento y el crecimiento de los negocios; facilita la expansión y la vinculación con los mercados para ofertar los productos y servicios. Apoya no solo con asesoría técnica, sino con financiamiento para capital de trabajo y mejora de infraestructura; crea oportunidades de empleos para otros.

³⁵ Osejo S (2013). *Emprendimientos para la expansión de las capacidades humanas*. NITLAPAN. Pág. 13

³⁶ Entrevista a Dolores Duarte P, Coordinadora Territorial de Nitlapán en Masaya y Karen Mendoza, Supervisora Técnica del área Jóvenes Emprendedores del Programa Incubación de empresas en Masaya. Octubre 2013.

³⁷ Dolores Duarte P, Coordinadora Territorial de Nitlapán en Masaya. Entrevista, octubre 2013

³⁸ En las comunidades norte de Masaya, El Comején, Pilas, Las Flor y San Blas (esta última pertenece al vecino departamento de Granada)

³⁹ Entrevista a Dolores Duarte P, Coordinadora Territorial de Nitlapán en Masaya y Karen Mendoza, Supervisora Técnica del área Jóvenes Emprendedores del Programa Incubación de empresas en Masaya. Octubre 2013

Sin embargo, se puede asegurar, que lo que más valora el grupo de jóvenes de Masaya es la calidad de la relación entre el equipo técnico y ellas/os. Ante la pregunta que se debería replicar en otras experiencias con jóvenes, fue un consenso que el factor clave de éxito de Nitlapán es el “fomentar la confianza en los jóvenes”. Uno de los elementos que se valoran como factor de éxito en Masaya, es la asistencia técnica que incluye diálogo y acercamiento personal con cada empresaria/o.

Cambios significativos en los jóvenes hombres y mujeres emprendedoras

Coinciden en que el cambio más importante que han tenido en sus vidas ha sido su independencia económica. Si bien son negocios modestos y afirman “las ventas son bajas”, estos han crecido, y les ha permitido ayudar a otros abriéndoles oportunidades de empleo. Algunos indicaron sentir orgullo de ser reconocidos por otros como personas exitosas. Algunos testimonios a continuación:

“Estoy logrando mi independencia y me siento realizada, libre y útil” (Nancy).

“Mi negocio ha crecido, y yo soy mi negocio, soy dependiente de mi misma (Joven mujer participante en el taller de sistematización).

“Antes no llevaba control de lo que compraba, los ingresos y egresos, gastos familiares aparte del negocio. He recibido felicitaciones de mis mismos vecinos, por el cambio de mi negocio” (Cristian).

“Yo como chavalo, he tenido una evolución grande, mi negocio de comida era pequeño y hoy es más grande” (Ángel).

“Conocer nuevos clientes de toda clase social. Me he relacionado con periodistas, abogados, con canales de televisión. He venido siendo reconocido por mi trabajo (elaboración de camioncitos de madera). Mi sueño más grande es sacar mi producto fuera del país con calidad única, no lo quiero hacer comercial, tengo amor a mi producto y quiero mejorarlo en un 100%.” Con este intercambio de experiencia ustedes son portavoces del producto que yo comercializó, yo me voy con ese enfoque, cuando me vincule con otras personas (Pedro).



5. LECCIONES APRENDIDAS

Incubación: un largo camino que no puede hacerse sin alianzas y enfoques integrales

La deserción de una parte significativa de jóvenes en las primeras fases, por ser un proceso muy extenso, y la falta de experiencia de la institución con un diseño de modelo “meramente empresarial con enfoque de mercado y de cierto modo con políticas excluyentes que limitaba el acceso a jóvenes”⁴⁰, llevó a Nitlapán a poner énfasis en alianzas con otros actores para brindar capacidades integrales y en el enfoque de desarrollo humano.

1. Trabajar con jóvenes es un proceso gradual

“Los jóvenes necesitan más tiempo, más integralidad para lograr los cambios...”⁴¹. En su modelo de asistencia técnica que se basa en diálogo y acercamiento personal y que fomenta en las y los jóvenes su confianza, reside en gran medida el éxito del programa de NITLAPAN que se valida con las expresiones de las y los jóvenes:

“Cada vez que Karen me visita me brinda atención” (Cristian).

2. La vinculación con actores en la estrategia de atención dejó como lección que hay que definir claramente el rol de los aliados estratégicos

“A pesar de que la figura del aliado estratégico fue establecida desde el diseño del proyecto, la contribución de dichos actores al programa y el beneficio que ellos obtendrían al apoyar el proyecto no fueron definidos con anterioridad por lo que la relación entre ambas partes no fue del todo satisfactoria⁴²” como fue el caso de la Fundación León 2000 ya mencionada antes. En el caso de Somotillo, desde la primera fase del proyecto se buscaron aliados estratégicos, entre estos los actores locales que trabajaban con diferentes grupos de jóvenes: CIPRES, Bloque intercomunitario, Asociación del Norte de Chinandega (ADENOCH), la alcaldía de Somotillo y diferentes grupos religiosos, entre otros, que colaboraron en el proceso de convocatoria y promoción del programa, además de que (jugaron) un rol clave en el monitoreo del desempeño de los jóvenes en cada fase del proceso (Flores y Paz, 2008)

3. Cultura institucional de constante revisión y adaptación a la realidad de las y los jóvenes

El modelo del programa de fomento del emprendedurismo, basado en servicios financieros alternativos y servicios de capacitación, asesoría gerencial, legal y técnica se enmarca en una cultura institucional de constante revisión para ir ajustando el modelo, con el fin de responder de manera más ágil al montaje de las iniciativas de negocios de las y los jóvenes, a partir, principalmente de flexibilizar los procesos e integrar metodologías tales como el análisis de los negocios en su contexto, (local, comunitario, familiar), la adopción de una metodología práctica y sencilla para la elaboración de planes de negocios, y la vinculación y presencia sistemática del equipo técnico con la unidad económica del emprendedor/a y su familia.

Otra lección del proceso fue la necesidad de implementar políticas con ampliación de sectores, sociales, ampliación de edades, y de zonas geográficas, además de incluir a jóvenes rurales con emprendimientos no agropecuarios. Todo ello implicó la capacitación del equipo técnico del programa.

⁴⁰ Osejo S. (2013). *Emprendimientos para la expansión de las capacidades humanas*. NITLAPAN. Pág. 10

⁴¹ Entrevista a Dolores Duarte P, Coordinadora Territorial de Nitlapán en Masaya y Karen Mendoza, Supervisora Técnica del área Jóvenes Emprendedores del Programa Incubación de empresas en Masaya. Octubre 2013.

⁴² Flores S., Paz T. (2008). *Ibíd.* Pág. 17

El reto de ser joven en el mundo de los negocios:

“Crear empresas con jóvenes no es una tarea fácil como suele ser presentada por algunas organizaciones en el país que ofertan fondos a través de concursos. Crear empresas con jóvenes, implica no perder de vista que la juventud es una etapa transitoria, en la que está presente: a) la vulnerabilidad por las repentinas decisiones que toman los jóvenes ante la incertidumbre, b) poca confianza en sí mismos y c) escaso apoyo familiar. Trabajar con jóvenes en su perspectiva empresarial implica más que atender a las iniciativas empresariales, requiere también conocer bien las características de esta etapa en la vida de las personas e incorporarlas a la dinámica del trabajo, así como dominar bien los riesgos y cuellos de botella que enfrenta la actividad económica local”⁴³.

En las entrevistas con las y los jóvenes de Masaya se han identificado importantes desafíos que enfrentan las y los jóvenes emprendedores:

4. El temor a emprender un negocio, en un contexto donde las ventas y los precios no son siempre estables

“Yo tenía desconfianza como microempresaria, sentía que no iba a vender ese producto, sentía que no iba a vender. Cuando empecé a agarrar el primer cliente, un compañero, muebles de ventana, puertas, agarré confianza y coraje, me costó un poquito pero lo logré (varón)

“Yo tenía la desconfianza de poner mi negocio, una tía mía tenía venta cerca, mi mamá me dijo, en el mercado todas están juntas y todas venden.... a pesar que hay tres pulperías, aparte de la mía, ya vencí ese miedo (mujer)....

“Casi igual....tenía un poco no tanto miedo, yo estoy en un punto central, pero le voy a hacer contrapeso a una señora con otra pulpería.. mi esposa ni yo nos aventamos (varón)

5. La desconfianza de las instituciones y de la sociedad por ser jóvenes

“Tenemos desconfianza de desempeñarnos como empresarios. Por ejemplo cuando queremos un préstamo, ir a un banco, siempre existe desconfianza porque somos jóvenes, de las mismas personas que nos rodean.... cuando yo salgo a vender yo ofrezco mi producto, pueden desconfiar los conocidos, amistades, clientes (varón).

6. PRINCIPALES DESAFÍOS PARA NITLAPÁN EN SU TRABAJO CON JÓVENES

1. El vacío de la capacitación

Desde antes que el trabajo de Nitlapán con jóvenes se convirtiese en una unidad del Programa de Incubación de Empresas, las y los jóvenes expresaban la necesidad de capacitación en negocios. “Que se brinden capacitaciones para tener mayores conocimientos sobre la administración de nuestros negocios”⁴⁴ fue una recomendación planteada en ese momento.

⁴³ *Ibidem*. Pág. 45

⁴⁴ Osejo y Torrentes (2009). *Sistematización Reconstrucción histórica. Sistematización jóvenes emprendedores 2005-2009*. Pág. 25

En el taller de sistematización (octubre 2013), las y los jóvenes empresarios demandaron reforzar la capacitación, sobre todo en lo referente a contabilidad y administración del negocio:

“...en la parte administrativa del negocio.....facturación, con más tiempo en contabilidad y administración del negocio...Hay gente que (en) su negocio no guardan facturas, o no saben de cosas que son importantes, como hacer balance de su dinero, del negocio, sobre costos y ganancias...darme cuenta si tengo pérdidas en mi negocio”.

O bien en educación financiera

“... está el dinero pero a la hora de echarlo a andar como se va a ocupar”.

2. El débil conocimiento entre empresarios/as jóvenes.

Se ha constatado, en el marco de los talleres de sistematización en Masaya que las y los jóvenes empresarios (y las personas adultas también presente) nunca se habían reunido. Aparte de dos que tienen relaciones de intercambio (granja de pollos y comidería), el resto dijeron no conocerse.

“Nunca antes nos habían dado capacitación, compartir experiencias”

Realizar “encuentros entre empresarios de un mismo rubro y con todos los empresarios para conocernos e intercambiar ideas y experiencias”.

Los dos talleres de sistematización, en los que participaron también personas adultas, mayores de 49 años, contribuyeron a establecer un espacio de confianza y en el que se aprovechó para que las y los adultos compartieran sus experiencias y sus propias lecciones aprendidas con las y los jóvenes. Además se reconoce el aporte de Nitlapán a las y los jóvenes:

“Fue muy bonito estos dos días, todos hemos aprendido las experiencias y hemos aprendido de cada uno, como hemos llevado el negocio, como nos ha apoyado Nitlapán como jóvenes (Maura).

3. La falta de vínculo entre programas de Nitlapán en el territorio

Un reto para Nitlapán es lograr la integralidad en los territorios: “Como hacer más integralidad no solo entre ustedes sino entre las otras partes de Nitlapán”⁴⁵. Un esfuerzo del equipo técnico de la institución en Masaya es tratar de “que todos los programas se integren” sin embargo, estas reconocen que esto no siempre se logra. Un ejemplo de ello es que no se ha hecho una caracterización de jóvenes empresarios rurales y urbanos actualmente, lo cual podría ser una tarea del área de investigación de Nitlapán.

A la par de esto también el proceso de sistematización realizado Nitlapán-ALFORJA el año 2009, se planteaba, “Que se dé a conocer el trabajo que realiza Nitlapán en sus diferentes programas de manera masiva”⁴⁶. Esto se repitió en los talleres de sistematización en Masaya

“Tener un poco mas de publicidad, llegar a través de la alcaldía, pero hay muchos emprendedores que son emprendedores luchadores, pero no saben que existe Nitlapán”.

⁴⁵ Palabras de René en el taller de sistematización 2, Masaya, octubre 2013

⁴⁶ *Ibíd*

7. LOS CAMBIOS A REALIZAR

De contar con la oportunidad de replicar la misma experiencia con otros jóvenes empresarios de Masaya o de otros lugares en el país, la reflexión con las y los jóvenes de Masaya indica que es necesario incorporar y mejorar los siguientes aspectos:

Procesos de capacitación: Que el aprendizaje sobre el buen uso de los recursos financieros del negocio no se limite a charlas pequeñas, que se desarrollen procesos de capacitación más amplios en tiempo y que permita la profundización y desarrollo de habilidades.

Formación de redes y participación en ferias: Los talleres de sistematización generaron la idea de que es necesario reunir más sistemáticamente a grupos de empresarios jóvenes para fortalecerse mutuamente con ideas y hasta para articular negocios. Promover participación en ferias para dar a conocer cada negocio, productos y servicios ofertados.

Mayor publicidad sobre Nitlapán y mejora en la difusión y convocatoria del programa jóvenes emprendedores, para llegar a diferentes sectores de la población.



BIBLIOGRAFÍA

Alemán M (2006). Vínculos entre servicios financieros y no financieros. El caso del Fondo de Desarrollo Local y NITLAPAN.

Flores S, Paz T (2008). Sistematización Construyendo Nuevas Empresas. La experiencia de Jóvenes Emprendedores en la modalidad de arriendo. Nicaragua. NITLAPAN.

Nitlapán. Documento del proyecto del Programa Fomento de Pequeña Empresa. Nicaragua. (s/f).

Nitlapán (2009). Sistematización de jóvenes emprendedores-Reporte final. Managua.

Nitlapán. Informe anual 2007.

Nitlapán. Programa incubación de empresas. Presentación en PP (s/f).

Osejo y Torrentes (2009). Sistematización Reconstrucción histórica. Sistematización jóvenes emprendedores 2005-2009. Nicaragua. Nitlapán- ALFORJA.

Osejo S (2013). Emprendimientos para la expansión de las capacidades humanas. Nicaragua. Nitlapán.

PNUD (2011). Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2011: "las Juventudes construyendo Nicaragua". Nicaragua. .

Sitios web consultados:

Nitlapán:

<http://www.nitlapan.org.ni/site/es/acerca-de-nitlapan/quienes-somos.html>

Programa de desarrollo empresarial Nitlapán:

<http://www.nitlapan.org.ni/site/es/programas/desarrollo-empresarial.html>



América Latina y el Caribe

Heriberto Covarrubias 21 Of. 705
Ñuñoa, casilla 599.
Santiago, **Chile.**
Tel: +56 2 23416367
<http://americalatina.procasur.org>

África

Shelter Afrique Building, 2nd Floor,
Mamlaka Road, off Nyerere Road. P.O.
Box 25965 - 00100 Nairobi, **Kenia.**
Tel: +254 20 2716036
<http://africa.procasur.org>

Asia y Pacífico

209/34 Moo 10, Chiang Mai-Handong
Road, T. Padad, A.Muang, Chiang Mai
50000 **Tailandia.**
Tel: +66 53272362
<http://asia.procasur.org>