



GUÍA DE EMPRESARIADO SÉNIOR EN EL PERÚ



Director del proyecto:

Iñaki Ortega.

Universidad Internacional de La Rioja. Consejero
Asesor del Centro de Investigación Ageingnomics de la
Fundación MAPFRE.

Equipo investigador:

Lucía Fondevila Luca de Tena

Equipo Emprende UP, Universidad del Pacífico:

Norberto Hosaka

Elizabeth Gómez

Equipo BID Lab:

Elizabeth Minaya Fernández

Masato Okumura

ÍNDICE

Presentación de la guía	6
1. Introducción	13
1.1. El emprendimiento sénior en el Perú: ¿de dónde partimos?	14
1.2. Desafíos y ventajas de emprender en la etapa sénior	16
2. Antes de emprender, autoevaluación de habilidades y experiencia	25
3. El plan de empresa	28
3.1. Información básica sobre el proyecto de emprendimiento	30
3.1.1. ¿Cuál es el problema?	30
3.1.2. La idea de negocio	31
3.1.3. Nombre de la empresa y/o nombre comercial	32
3.1.4. Socios	32
3.2. Análisis del mercado	34
3.2.1. ¿En qué consiste mi producto o servicio?	35
3.2.2. ¿Quiénes son mis proveedores?	36
3.2.3. ¿Quiénes son mis clientes?	37
3.2.4. Ubicación del negocio	38
3.2.5. ¿Quién es mi competencia?	38

3.3. Plan de marketing y ventas	39
3.3.1. Política de precios	40
3.3.2. Estrategia de comunicación	42
3.3.3. Plan de ventas: estrategia, canal y fuerza de ventas	45
3.4. Plan de operaciones	46
3.4.1. Proceso de fabricación del producto o de prestación del servicio	47
3.4.2. Valoración de los recursos	48
3.4.3. Cálculo de costos	48
3.5. Plan de Recursos Humanos	50
3.5.1. Organigrama de la empresa	50
3.5.2. Cuestiones laborales	51
3.5.3. Costos laborales	53
3.6. Plan jurídico mercantil	54
3.6.1. Forma jurídica de la empresa	54
3.6.2. Trámites para constituir la empresa	57
3.6.3. Régimen fiscal	62
3.6.4. Régimen laboral	65
3.6.5. Seguros	66
3.6.6. Licencias	67
3.6.7. Protección de datos	68

3.6.8. Gestión	68
3.7. Plan económico-financiero	69
3.7.1. Inversión necesaria	70
3.7.2. Financiamiento	71
3.7.3. Amortización y depreciación	72
3.7.4. Análisis de ingresos y gastos: cuenta de resultados	73
3.7.5. Impuestos	74
3.7.6. Balance	76
4.1. ¿Cómo explico mi idea en dos minutos? La importancia del elevator pitch	78
4.2. Hacer networking y cuidar la red de contactos	79
4.3. Mantenerse actualizado	80
4.4. Equilibrar un emprendimiento con otras responsabilidades	82
4.5. Mantenerse motivado	83
4.6. Los desafíos de un negocio familiar	84
5. Conclusiones	86
6. Recursos y apoyo para el emprendimiento sénior	89
6.1. Organizaciones y programas de apoyo a emprendedores sénior	91
6.2. Organizaciones y programas de apoyo para emprendedores	95
7. Bibliografía	102
8. Agradecimientos	105

Presentación de la guía

Carta de Emprende UP

En un mundo donde la juventud se asocia con la innovación y el emprendimiento, es fácil ignorar el enorme potencial que tiene una generación que ha experimentado cambios significativos a lo largo de su vida: las personas mayores de 50 años. Solo por mencionar una cifra, el año 2022 la población de 50 años a más en el Perú representaba un 19% de la población total.

En Emprende UP, con la ayuda invaluable de BID Lab, nos hemos comprometido con una tarea importante: descubrir y desarrollar el potencial emprendedor de los adultos de 50 años a más en América Latina y el Caribe, así como también motivar a los jóvenes a desarrollar productos y servicios para mejorar la calidad de vida de los mayores.

El manual, elaborado minuciosamente por Iñaki Ortega, de la Universidad Internacional de la Rioja, no solo sirve como una guía, sino que también representa un faro de esperanza y una fuente de inspiración para aquellos que han superado los 50 años y están preparados para iniciar su viaje hacia el emprendimiento. Según el “Estudio de Economía Plateada: Situación de Personas Mayores de 50 años en Perú”, elaborado por la Consultora Equilibrium, los peruanos y las peruanas de más de 50 años de edad impulsan más el desarrollo de emprendimientos propios que sus generaciones precedentes; el 22.1% de los mayores de 50 años tiene un negocio propio como único o principal trabajo, mientras que un 11.4% señaló que, además de un emprendimiento, tenía un trabajo principal en el Perú. Por estas razones, con esta guía buscamos desmitificar el proceso de emprender en esta etapa de la vida a través de sus páginas, destacando no solo los desafíos sino también las innumerables ventajas que conlleva.

Este manual aborda cada aspecto crucial del emprendimiento, desde la autoevaluación de habilidades y experiencia hasta

la elaboración de un plan de empresa detallado. El análisis de mercado, las estrategias de marketing y ventas, la planificación operativa y de recursos humanos son solo algunas de las áreas en las que se enfoca. Además, brinda instrucciones detalladas sobre aspectos jurídicos, fiscales y financieros, asegurando que nuestros emprendedores estén bien preparados para enfrentar cada obstáculo que se les presente en el camino y con ello puedan reducir los riesgos.

Sin embargo, este manual va más allá de ser una simple guía práctica y representa la idea de que el emprendimiento no tiene edad. Es un homenaje a la sabiduría, la experiencia y la resiliencia que los emprendedores *sénior* aportan al entorno empresarial. Este manual es un compañero indispensable para cualquier emprendedor *sénior* en América Latina y el Caribe, ya que incluye recomendaciones finales, consejos sobre cómo mantenerse motivado y actualizado, y un compendio de recursos y apoyo disponibles.

Estoy muy orgulloso de presentar este proyecto como director de Emprende UP. Creemos firmemente que el emprendimiento *sénior* no solo es viable, sino que también es esencial para el desarrollo económico y social de nuestra región. Este manual es un paso adelante en nuestro compromiso de apoyar y celebrar a los emprendedores que están demostrando que la edad es solo un número y que la verdadera medida del éxito es la pasión, la dedicación y el deseo de hacer una diferencia.

Bienvenidos a un viaje transformador.

Norberto Hosaka
Director

Carta de BID Lab

Desde BID Lab, el brazo de innovación emprendedora del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID), nos enorgullece presentar este producto de conocimiento que estoy segura será de mucha utilidad en Perú y en toda la región de América Latina y el Caribe (ALC). Esta guía no solo servirá a las personas mayores que ya están involucradas en proyectos de emprendimiento, sino que también inspirará a millones más, incluidos los más jóvenes, a planear sus metas a largo plazo.

Nuestra región continúa siendo relativamente joven comparada con otras partes del mundo. Como promedio, en ALC las personas mayores de 60 años representan el 13% de la población, un porcentaje menor que en Europa o Estados Unidos, que tienen más de 20%. Sin embargo, ALC es la región del mundo que más rápidamente está envejeciendo y se estima que, en 2050, más de una de cada cuatro personas (27,5%) será mayor de 60 años. El paso de 10% a 20% tomará menos de 30 años, comparado con los más de 60 años en Europa y Estados Unidos. Este acelerado envejecimiento hace urgente que nuestros países empiecen a prepararse, transformando sus economías y adaptando sus sistemas de protección.

El envejecimiento suele percibirse como una carga adicional para la sociedad. Entraña el triple desafío de dar respuesta a la demanda creciente de pensiones, servicios de salud y servicios de cuidados. Además, los efectos de la pandemia del COVID-19 han vuelto a poner de manifiesto la vulnerabilidad física y social de las generaciones mayores. Se ha convertido en un reto fundamental asegurar que la sociedad tenga suficientes capacidades y recursos para atender esas crecientes demandas.

No obstante, el envejecimiento también brinda oportunidades para el desarrollo económico, generando nuevos emprendimientos, oportunidades laborales y contribuyendo al crecimiento económico a través de una población que se hace mayor con mejor calidad de vida y longevidad productiva. Por tanto, las sociedades deben prepararse para aprovechar las nuevas oportunidades económicas, incluyendo el desarrollo de servicios y productos de la mano de adultos mayores o dirigidos a ellos.

En este sentido, el Grupo BID, bajo el liderazgo de BID Lab, ha estado promoviendo la Economía Plateada en ALC desde 2019, impulsando, por una parte, el desarrollo y articulación del ecosistema emprendedor para atender las demandas de la población de adultos mayores y, por otra, facilitándole a esta la posibilidad de emprender. El proyecto de Ecosistema Plateado con Emprende UP es pionero en promover estas labores y nos emociona que esta guía sea uno de los frutos de la iniciativa.

Finalmente, estando el fenómeno del envejecimiento más avanzado en Europa, Estados Unidos y Asia, resulta esencial para ALC apalancar conocimientos y experiencias de estas regiones, por ello, es importante destacar que este producto se basa en la versión original de España desarrollada por la Fundación Mapfre, a quienes felicitamos junto a Emprende UP y a todos quienes han colaborado en esta valiosa publicación.

Irene Arias
CEO

Carta de Iñaki Ortega, director del proyecto

En sus manos tiene una poderosa herramienta. La **Guía del Emprendimiento Sénior en el Perú** es una palanca en la que pueden apoyarse los peruanos mayores de 50 años para ganar años de calidad de vida y ayudar a su país. Emprender siendo *sénior* es una de las mejores formas para seguir activo mientras el mercado laboral siga sin ofrecer oportunidades para el trabajo por cuenta ajena. Al mismo tiempo, los *séniors* que emprenden pueden lograr unos ingresos que serán claves para la cada vez más larga vejez, así como generar empleo y riqueza para su país.

Edadismo o discriminación por la edad es un término que ha sido admitido en el diccionario recientemente. De alguna manera al incluirse oficialmente se ha constatado la marginación que sufren los *séniors* en nuestros días. A partir de una edad son invisibles para las empresas que contratan o para las compañías que ofrecen bienes y servicios. Mario Vargas Llosa obtuvo el Premio Nobel de Literatura a los 74 años de edad, Mario Testino sigue sorprendiéndonos con sus fotos a sus 69 años y Susana Baca mereció su tercer Grammy Latino por un disco grabado cuando ella tenía más de 70 años.

Cada vez son más los científicos que diferencian la edad cronológica de la biológica. La primera es aquella que se tiene por el calendario o, si se quiere, la suma de años que han transcurrido desde el nacimiento. En cambio, la biológica es la edad que tienen los sistemas, tejidos y células de un organismo con relación a su normal funcionamiento, muy influida por el momento histórico en el que a uno le ha tocado vivir. La Sociedad Gerontológica de Japón ha puesto sobre la mesa nuevos datos que cuestionan el umbral fijo de la vejez desde el punto de vista de la biología y ofrece argumentos a quienes abogamos por redefinir el concepto de vejez. Los nipones han analizado datos objetivos sobre el estado físico de los mayores y han comprobado que las personas de sesenta años presentan la misma velocidad de marcha y la misma fuerza de agarre en la mano que las de cincuenta años de veinte años antes, por lo que no ven apropiado considerar como viejos a los sexagenarios.

En otros países han comparado los resultados de las encuestas nacionales de salud de los últimos años para constatar que quienes ahora están en los sesenta años reportan niveles de salud como los de cincuenta de hace una década, principalmente porque hemos reducido o retrasado las enfermedades letales y más incapacitantes. Esos años ganados, ¿queremos añadirlos a la vejez o a la madurez?

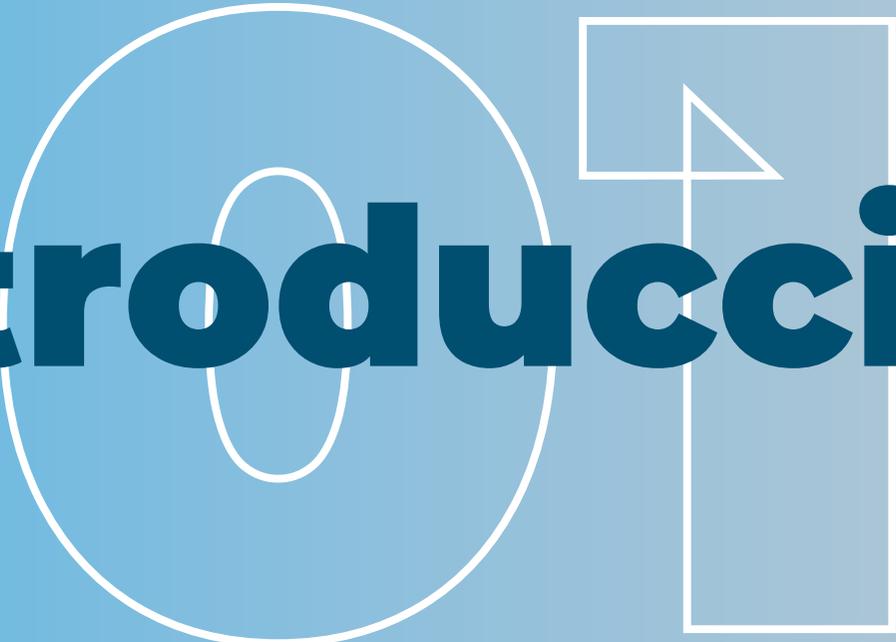
Los que firmamos esta guía que tiene en sus manos lo tenemos claro porque, si en el Perú trabajasen más *séniors* durante más años, el PBI aumentaría varios puntos, con lo que ello supondría en términos de bienestar para todos. También si muchos *séniors* peruanos emprenden en su madurez, envejecerán mejor, no sólo porque permanecerán activos más tiempo, sino porque por eso mismo lucharán mejor contra las dolencias que provocan la muerte prematura, entre ellas la soledad no deseada.

Es profundamente edadista solo mirar la fecha de nacimiento de los *séniors* peruanos y no su experiencia. Poner el acento en sus arrugas y no en su resiliencia vital. Llamar la atención de sus equivocaciones, olvidando todos sus aciertos. ¿El mundo sería mejor sin *séniors*? Los datos del Informe Mundial de Emprendimiento (GEM) dicen justo lo contrario: las empresas de los *séniors* crean más empleo y más duradero que las de los jóvenes.

Si la tendencia de marginar a los adultos mayores del actual mercado laboral se hubiera dado a lo largo de la historia, nada sería igual. Platón no hubiera enseñado a discípulos como Aristóteles, Miguel Ángel no habría terminado la Basílica de San Pedro y muchas investigaciones científicas de Marie Curie no hubiesen visto nunca la luz. Tampoco hubiesen nacido y crecido millones de empresas gestionadas por *séniors* a lo largo y ancho del mundo. ¿De verdad queremos perdernos todo eso?

Les deseo una feliz lectura de la **Guía del emprendimiento sénior en el Perú** y mucha suerte a todos los adultos mayores en la aventura de emprender. Pasarán a formar parte de un selecto club del que han formado parte todas las personas mencionadas en esta carta.

Iñaki Ortega es doctor en Economía, profesor en la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR) y consejero asesor del Centro de Investigación Ageingnomics de la Fundación MAPFRE. Ha coordinado la Guía del Emprendimiento Sénior en el Perú.



Introducción

1.1. El emprendimiento *sénior* en el Perú: ¿de dónde partimos?

En los últimos años, la imagen del emprendedor, quizá influida por la cultura norteamericana, es la de una persona joven, vestida de manera informal, que está desarrollando una app o un proyecto tecnológico. Pero eso no es así en la mayoría de ocasiones.

Este dato es el resultado de un entorno social que promueve el emprendimiento -también porque la situación económica y el mercado de trabajo aboca a ello- y una población con un alto nivel de confianza en sus capacidades para un negocio. A pesar de estos aspectos positivos, el informe también refleja que la gran mayoría de las iniciativas emprendedoras en fase inicial no se convertirán en empresas consolidadas y, además, el nivel de innovación del emprendimiento peruano es bajo. Fortalecer el ecosistema emprendedor peruano es clave para mejorar esta situación.

Gracias a los avances en medicina, la calidad y la esperanza de vida han mejorado.



Perú tiene una tasa de emprendimiento del 22,4% según el Informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor)¹, una de las tasas más altas de los países analizados.

¹ Fuente: Global Entrepreneurship Monitor, Economy Profile Perú.



En los últimos 50 años, la esperanza de vida ha aumentado en más de 20 años en Perú (de 53 años en 1970 a 74 años en 2020 para los hombres, y de 56 a 80 para las mujeres), lo que ha supuesto un incremento del tiempo en que las personas se mantienen profesionalmente activas.

Según un reciente estudio de Ipsos para Emprende UP sobre la generación plateada, se estima que hay **6,5 millones de personas de más de 50 años en el Perú urbano** (ámbito del estudio), de los cuales 4,9 millones tienen entre 50 a 70 años, de los cuales el 14% tiene un negocio propio -que iniciaron por necesidad- y que se identifican a sí mismos como emprendedores. El resto, un 86%, no tiene un negocio, pero el 41% de ellos quiere iniciar uno. Estas cifras reflejan que la figura

1.2. Desafíos y ventajas de emprender en la etapa *sénior*



Emprender en la etapa *sénior* puede presentar una serie de desafíos adicionales en comparación con el emprendimiento joven. Pero, por otro lado, los emprendedores *sénior* cuentan con una serie de fortalezas que les da su trayectoria y experiencia, con la que no cuentan los emprendedores más jóvenes.

En dos paneles de *focus groups* organizados recientemente con emprendedores *sénior* de diferentes departamentos del Perú y con expertos en emprendimiento de diversas asociaciones y organismos públicos de nuestro país, se debatió sobre estas cuestiones: si emprender a partir de los 50 años se hace por necesidad o por oportunidad, cuáles son los principales obstáculos y las principales palancas para el emprendimiento *sénior*, qué sectores son los más propicios para el emprendimiento *sénior* en el Perú y qué aliados tenemos para ello.

El emprendimiento *sénior* puede surgir tanto por necesidad como por oportunidad. En esta etapa de la vida, muchas personas se encuentran en una encrucijada laboral, ya sea por la dificultad para encontrar empleo en el mercado laboral -que tiende a expulsar a los mayores- o por una perspectiva de jubilación cercana (anticipada o por llegar a la edad de jubilación). Está claro que el contexto económico y social influye en el emprendimiento *sénior*, y para ellos, emprender se convierte en una necesidad para generar ingresos y mantener su estilo de vida.



“La edad determina que quieras hacer otras cosas. Sientes que has cumplido con tus responsabilidades familiares, que tienes cierta estabilidad económica, y ahora quieres seguir activa, pero haciendo lo que te gusta.”

Mónica, emprendedora limeña, 61 años.

Otros emprendedores *sénior* aprovechan las oportunidades que se presentan, ya sea por su experiencia acumulada, su deseo de buscar nuevas experiencias o su pasión por convertir sus ideas en realidad. Ven el emprendimiento como una oportunidad para seguir creciendo, desarrollándose y contribuyendo con la sociedad.

La opinión mayoritaria de los *focus groups* se inclinó hacia el emprendimiento por necesidad, ya que es complicado para las personas de más de 50 años encontrar un trabajo estable. **Los costos de mantener a un *sénior* en la empresa son mayores que los de contratar un perfil más joven**, y no parece que la experiencia o las ganas de aprender y mantenerse activos que tengan los mayores pesen en la ecuación.



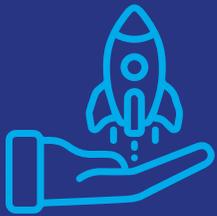
75% Es la tasa de informalidad en el Perú (OIT, 2022).

El mercado de trabajo en el Perú no es capaz de absorber a esta población y por eso el trabajo independiente es lo que prima. Es un emprendimiento por necesidad y por ese motivo una de sus características es la irregularidad y falta de formalidad. No hay que olvidar que el Perú tiene la segunda tasa más elevada de Latinoamérica en informalidad laboral, un 75% según un reciente informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)².

Los profesionales *sénior*, después de años de trabajo en un entorno corporativo, sienten la necesidad de seguir siendo activos y productivos. El emprendimiento les brinda la oportunidad de canalizar su energía y conocimientos hacia otros proyectos. En algunos casos salen de la empresa, que luego les vuelve a contratar como asesores independientes, por su experiencia. Esta situación se da principalmente en profesionales que tienen un determinado nivel de estudios y trayectoria profesional.

Sin embargo, no todos los emprendimientos *sénior* surgen de la necesidad. Algunos individuos en esta etapa de la vida deciden emprender por oportunidad, aprovechando su experiencia acumulada y su deseo de explorar nuevas pasiones.

² Fuente: Organización Internacional del Trabajo, Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, Informe [Panorama Laboral 2022 América Latina y el Caribe](#)



El emprendimiento *sénior* también puede estar impulsado por la necesidad de encontrar un propósito y sentido de realización. Muchos emprendedores mayores buscan trascender y lograr un impacto social, poder ayudar a otras personas y

No son pocos los obstáculos o limitaciones que deben superar las personas que inician su emprendimiento a partir de los 50 años. El principal es el edadismo, término acuñado en 1969 por el gerontólogo Robert Butler, que hace referencia a los prejuicios y estereotipos -y en definitiva, la discriminación- relacionados con la edad. Se subestiman las habilidades y capacidades de los emprendedores mayores, y no se valora suficientemente su experiencia, lo que dificulta la obtención de financiamiento y el acceso a otras oportunidades.

Otro obstáculo es la dificultad en el uso de herramientas tecnológicas. En un mundo cada vez más digitalizado, la tecnología desempeña un papel fundamental en el éxito empresarial y la velocidad de la evolución tecnológica supone verdaderamente un desafío para los emprendedores *sénior* que no están familiarizados con las nuevas plataformas digitales.

También se enfrentan a otras limitaciones que no son externas, sino personales. Una de ellas es la resistencia al cambio, ya que **después de años de experiencia en un entorno laboral tradicional por cuenta ajena, con la tranquilidad de recibir un sueldo a fin de mes, no es fácil adaptarse a los desafíos y la incertidumbre del emprendimiento**. En este aspecto, puede afectar también la falta de entendimiento o de apoyo de la familia del emprendedor, precisamente por poner en riesgo el nivel de vida y el patrimonio familiar ante la aventura emprendedora.



“Para un emprendedor *sénior*, los prejuicios de la familia hacia el emprendimiento, y también de la sociedad, pueden ser un obstáculo. Pero también hay obstáculos por parte del propio emprendedor: la resistencia al cambio, la salida de la zona de confort”.

Lourdes, emprendedora limeña, 51 años.

No obstante, el emprendedor *sénior* también encuentra palancas de apoyo. La principal es la experiencia y el conocimiento adquiridos a lo largo de su vida laboral, lo que les brinda una ventaja competitiva, porque **tienen mayor facilidad para tomar decisiones informadas, identificar oportunidades y establecer relaciones comerciales sólidas**. Para esto último pueden apoyarse en su red de contactos profesionales y personales, que tras años en el mercado laboral suele ser amplia. Esos contactos pueden proporcionarles apoyo, asesoramiento y acceso a recursos clave, como financiamiento, clientes y proveedores.

Además, **muchos emprendedores *sénior* han acumulado cierto capital a lo largo de su vida laboral, que pueden utilizar para poner en marcha su negocio**. Esto es una ventaja, porque los emprendedores de mayor edad a menudo tienen dificultades para obtener financiación inicial externa (préstamos o inversiones) debido a la percepción de mayores riesgos asociados a su edad.

En cuanto a los sectores de actividad que son más propicios al emprendimiento *sénior*, el contexto económico y social también influye enormemente. Con el aumento de la esperanza de vida y los cambios en la estructura demográfica, las personas mayores representan un segmento creciente de la población con necesidades y demandas específicas. **Es la denominada economía *silver* o economía plateada: las nuevas oportunidades para el emprendimiento en sectores como el turismo, la salud, la tecnología y los servicios para mayores**.



para emprendedores *séniors*, que pueden crear agencias de viajes especializadas en segmentos específicos, como turismo de aventura o turismo cultural orientado a personas mayores.



También **los sectores de la salud, los cuidados -atención profesional en el domicilio, servicios geriátricos especializados-, la vivienda -las reformas para adaptar las casas a las personas mayores- y el sector asegurador están en auge ante el aumento de la esperanza de vida y el cambio en la pirámide poblacional**, con el peso creciente de la cohorte de mayor edad.

Existe asimismo una oportunidad de negocio en el sector de servicios financieros para mayores. A propósito del sector financiero, en los *focus groups* se manifestó la necesidad de generar confianza en el sistema y crear productos más adaptados a las necesidades de este perfil.



“En nuestro país la situación de las pensiones no es la mejor, acceden pocas personas y las que acceden no lo hacen en condiciones muy favorables”.

Raphael, funcionario público limeño, 43 años.

Actualmente existen numerosas redes y programas de apoyo y mentoría a los emprendedores, de las que también pueden beneficiarse los emprendedores sénior

El sector tecnológico puede desarrollar soluciones dirigidas al grupo demográfico de los *séniors*: aplicaciones móviles para la salud, plataformas de aprendizaje en línea, herramientas de comunicación para conectar a personas mayores y servicios de asistencia virtual.

Otro sector que puede ofrecer oportunidades al emprendedor *sénior* es el de la consultoría y asesoramiento en las áreas específicas de su experiencia. Sus conocimientos y redes de contactos los convierten en valiosos aliados en el crecimiento y desarrollo empresarial de otros emprendedores jóvenes.

Por último, y en relación a los aliados del emprendimiento *sénior* en el Perú, actualmente existen numerosas redes y programas de apoyo y mentoría a los emprendedores, de las que también pueden beneficiarse los emprendedores *séniors*. Y **cada vez hay más programas y organizaciones que se centran en el apoyo a este grupo demográfico, como asociaciones de empresarios *séniors*, aulas de mayores en universidades, incubadoras de negocios, programas de capacitación y otras iniciativas** que les pueden ayudar a superar los desafíos específicos a los que se enfrentan.

En este sentido, es importante indicar que el sentimiento compartido por varios participantes de los grupos enfocados es que los poderes públicos no ven a los *sénior*s como una oportunidad, sino como un obstáculo. Por ello, el apoyo de las administraciones públicas y otros organismos, nacionales e internacionales, con campañas de sensibilización, apoyo financiero y medidas fiscales, son importantes para el emprendimiento *sénior*. Quizá incluso sería necesario un gran pacto a nivel de país para el apoyo a los *sénior*s, que implique una ley o una serie de políticas de apoyo al emprendimiento *sénior*, que elimine obstáculos y ayude a que los emprendedores salgan de la informalidad.

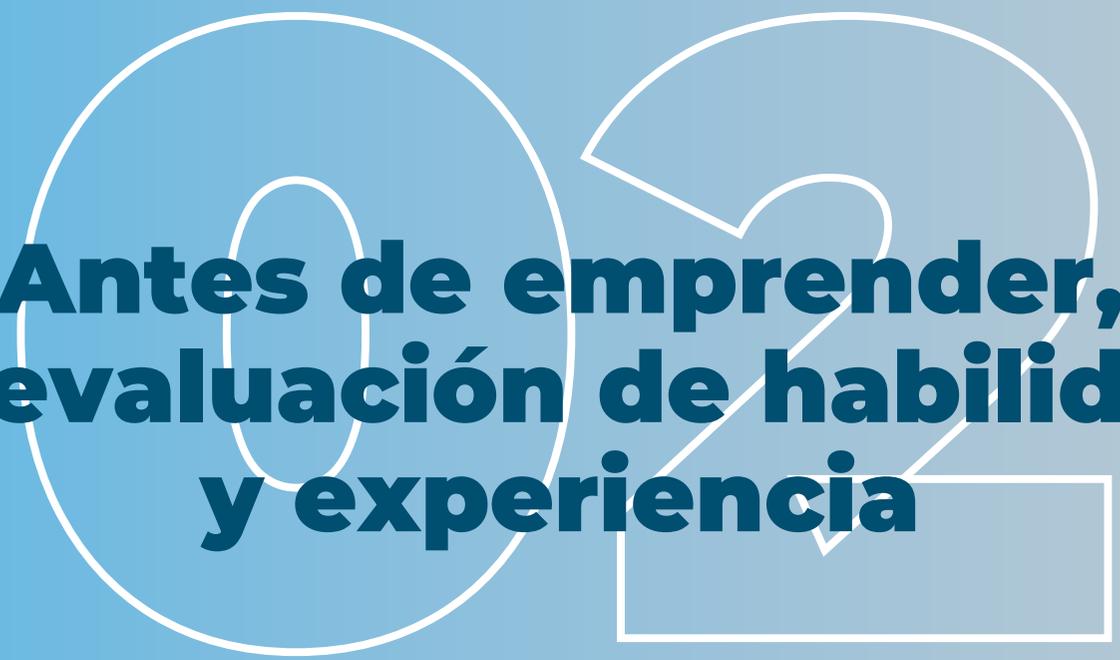
En conclusión, la mejora de la calidad de vida y el aumento de la esperanza de vida en nuestro país han alargado los años en los que cualquier persona puede -y generalmente desea- mantenerse activa tras la edad de jubilación. **Cualquier sociedad haría mal en despreciar la experiencia de los mayores, su sabiduría y sus ganas de hacer cosas y poner en marcha proyectos que, en muchas ocasiones, buscan trascender y aportar valor a la sociedad.** Sin duda alguna, los emprendedores *sénior*s, con el apoyo adecuado, pueden convertirse en agentes de cambio y contribuir al crecimiento económico y social del Perú.



“El proceso de envejecimiento lo vamos a vivir todos. A las personas mayores la actividad les da vida”.

Isabel, emprendedora iquiteña, 41 años.

Con esta **Guía del emprendimiento *sénior* en el Perú** esperamos poder proporcionar una parte del apoyo que necesitan.



**Antes de emprender,
autoevaluación de habilidades
y experiencia**

Antes de iniciar un proyecto de emprendimiento es importante hacerse una serie de preguntas a modo de autoevaluación. Se trata de reflexionar de forma sincera sobre las habilidades y recursos (no solo económicos) de los que disponemos para saber si estamos listos para llevar a cabo nuestro proyecto.

Le invitamos a responder a algunas preguntas:



— ¿Por qué quiere emprender?



— ¿Cuán comprometido está con su proyecto y cuánto tiempo está dispuesto a dedicarle?



— ¿Qué habilidades y fortalezas personales puede aplicar a su emprendimiento?



— ¿Cómo se enfrenta a los retos?



— ¿Cuáles son sus debilidades y cómo puede trabajar en ellas para mejorar?



— ¿Tiene experiencia previa?



— ¿Está dispuesto a asumir riesgos?



— ¿Tiene conocimientos de gestión?



— ¿Y conocimientos digitales?



— ¿Tiene un entorno familiar estable que le apoye en su decisión de emprender?



— ¿Tiene capacidad financiera y recursos necesarios para poner en marcha el proyecto?



— ¿Tiene algún socio para el proyecto?



— ¿Cuenta con un equipo de trabajo?
— ¿Incluirá a miembros de su familia?



— ¿Tiene experiencia en liderar equipos?



— ¿Ha tenido que tomar alguna decisión difícil en un proyecto o trabajo anterior?



— ¿Se adapta fácilmente a los cambios?



— ¿Conoce el apoyo que presta al emprendimiento la administración pública u otras entidades del Perú?

Hacerse estas preguntas y responder con sinceridad ayudará al emprendedor *sénior* a evaluar sus habilidades, fortalezas y debilidades, y, de este modo, estar mejor preparado para enfrentar los desafíos que surgen en la creación y gestión de un proyecto empresarial. Es importante ser honesto consigo mismo y saber buscar ayuda y recursos cuando sea necesario para maximizar las posibilidades de éxito en el proyecto.



“A esta edad uno busca también trascender y lograr un impacto social, poder contribuir a la sociedad, que el emprendimiento sea sostenible y pueda ayudar a más personas”.

Luis, emprendedor chalaco, 63 años.



El plan de empresa

El plan de empresa es un documento vital para cualquier emprendedor que quiera iniciar un nuevo negocio o hacer crecer uno existente. En él se describen los objetivos, estrategias, recursos, estructura organizacional y proyecciones financieras de una empresa. Un plan de empresa bien diseñado es esencial para tomar decisiones informadas, planificar el futuro de su empresa y establecer los cimientos para el crecimiento sostenible y rentable a largo plazo.

El ejercicio de plasmar por escrito la idea de negocio en un plan de empresa sirve de aprendizaje, ya que es el primer entrenamiento para analizar la gestión del negocio antes de ponerlo en marcha y para diseñar la estrategia o plan de acción.

Además, es un documento de presentación de la empresa que será necesario a la hora de solicitar financiamiento a una entidad financiera, o una subvención a un organismo público. Por eso debe ser claro y sincero en su redacción.

El plan de empresa se podrá realizar con mayor o menor nivel de detalle, pero todo emprendedor debe hacer este ejercicio de reflexión y de cálculo para reducir el riesgo que lleva implícito cualquier negocio.

En esta guía se explican paso a paso los aspectos que deben tenerse en cuenta para poner en marcha un proyecto de emprendimiento y poder tomar las decisiones con toda la información posible.

3.1. Información básica sobre el proyecto de emprendimiento

3.1.1. ¿Cuál es el problema?

La idea de negocio es la respuesta a un problema o necesidad que hayamos identificado en el mercado.

Es el punto de partida de todo, por lo que es necesario analizarlo bien: desde su origen a cómo actúa el potencial cliente ante ese problema, si le preocupa verdaderamente resolverlo, si ya ha intentado resolverlo, pero no ha encontrado una solución, si la ha encontrado, pero no es la más óptima, etc.

Existen diversas metodologías para realizar un análisis completo del problema y a partir de ahí desarrollar la idea de negocio. Una de ellas es la Transformación Creativa, desarrollada por el Innovation Lab de la Universidad del Pacífico. Es una metodología para abordar desafíos complejos a través del diseño de estrategias creativas, mezclando conceptos de innovación y liderazgo.



“La experiencia, el conocimiento y la paciencia, es algo que no tiene la juventud. También una visión más amplia, a largo plazo. Ahora los jóvenes cuentan con más recursos que los *séniors* para emprender, pero la ventaja de los *séniors* es que vemos las cosas diferentes y planteamos soluciones a problemas de manera más pausada”.

Caroll, emprendedora limeña, 58 años.

3.1.2. La idea de negocio

La idea de negocio surge de la observación de una oportunidad en el mercado, una necesidad no satisfecha, una oportunidad de mejora en productos o servicios existentes, un problema que se puede resolver con un producto o servicio innovador, o incluso una pasión o habilidad personal que se puede convertir en un negocio rentable.

En este apartado del plan de empresa es necesario definir bien esa idea, qué problema resuelve, cómo ayuda a los clientes, en qué se diferencia de otras ideas parecidas, cómo vamos a ponerla en práctica y por qué creemos que nuestra manera de hacerlo es mejor que otras.

Tener una buena idea de negocio no es suficiente para asegurar el éxito empresarial. La idea de negocio es solo el primer paso en el proceso de creación de una empresa, ya que es necesario analizar el mercado, la competencia, la viabilidad financiera y la rentabilidad del negocio para determinar si la idea puede convertirse en una empresa exitosa.





3.1.3. Nombre de la empresa y/o nombre comercial

¿Cómo vamos a denominar a nuestra empresa? ¿Queremos tener un nombre comercial? La denominación social de la empresa no tiene por qué coincidir con la marca o nombre comercial.

En el punto 3.6 de este documento se hace referencia al plan jurídico mercantil, donde se detallan los trámites necesarios para constituir la empresa, siendo uno de ellos la reserva del nombre de la misma.

3.1.4. Socios

En este apartado del plan de empresa indicaremos quiénes van a ser los socios promotores del negocio. Es conveniente hacer una breve referencia a la experiencia profesional y formación de cada uno.

Tener socios en un negocio puede tener tanto ventajas como inconvenientes.

La vida del emprendedor no es fácil, y con un socio se comparten los riesgos, la carga financiera, la responsabilidad de tomar decisiones importantes, se suma una mayor experiencia, habilidades y conocimientos que dan diferentes perspectivas en la toma de decisiones, se puede aumentar la cantidad de capital disponible para invertir en el negocio, lo que puede acelerar su crecimiento. Pero, por otro lado, pueden producirse conflictos entre socios por diferencias de opinión que afecten negativamente el negocio. Por eso **es importante establecer desde el principio un acuerdo de socios detallado que incluya los roles y responsabilidades de cada uno, y un proceso claro para la toma de decisiones y para resolver posibles conflictos.**



En definitiva, es importante considerar cuidadosamente si tener socios es la opción más adecuada para el tipo de negocio que vamos a poner en marcha.



“Una característica importante que tenemos los *séniors* es la persistencia, sobre todo en nuestro país, en el que estamos acostumbrados a crisis continuas. Las cosas no se caen en un día ni se construyen en un día. Los *séniors* tenemos una resiliencia de la que carecen otras generaciones”.

Liliana, emprendedora limeña, 62 años.

3.2. Análisis del mercado



Para hacer un análisis de mercado debemos empezar por definir bien nuestro producto o servicio, las características (demográficas, socioeconómicas) de nuestro público objetivo, las tendencias de consumo, la competencia, las regulaciones y leyes que afectan a nuestro sector o industria en el mercado.

Este análisis permitirá identificar áreas en las que debemos enfocar nuestros esfuerzos, ya sea para poder cumplir los requisitos legales necesarios para operar en el mercado o para desarrollar las estrategias efectivas para alcanzar los objetivos de venta.

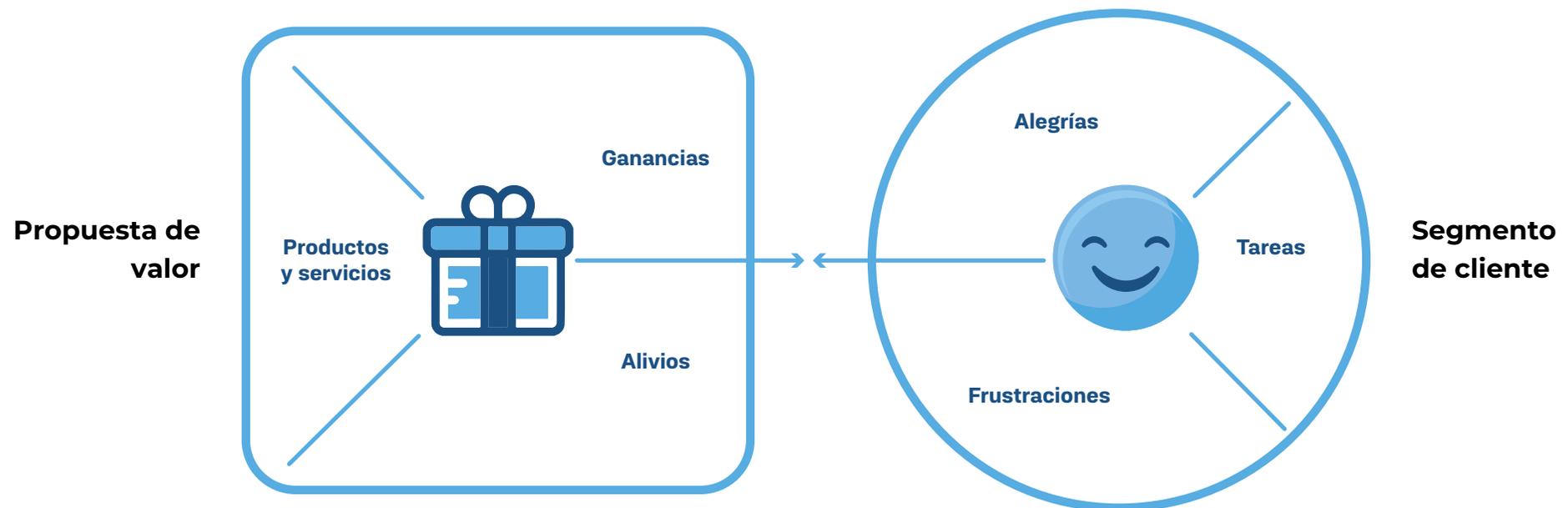


3.2.1. ¿En qué consiste mi producto o servicio?

En este apartado del plan de negocio debemos describir nuestro producto o servicio, explicando brevemente sus características. Si tenemos varios productos, conviene enumerarlos, o al menos organizarlos en categorías.

Es conveniente ir más allá de la mera descripción de nuestro producto, indicando cuál es nuestra propuesta de valor, es decir, qué es lo que hace que el producto o servicio sea la solución perfecta para el cliente, qué nos diferencia de la competencia.

Para facilitar esta reflexión existen herramientas como el lienzo de propuesta de valor, una herramienta visual que ayuda a posicionar el producto o servicio en relación a las necesidades de los clientes. Este lienzo, o *canvas*, se divide en dos partes: en una se analiza el perfil del cliente y en otra el mapa de valor o lo que la empresa ofrece al cliente.



3.2.2. ¿Quiénes son mis proveedores?

La selección, evaluación y gestión de nuestros proveedores puede tener un impacto significativo en el éxito y la rentabilidad de nuestro negocio a largo plazo.

Debemos identificar a los proveedores que nos proporcionarán los materiales necesarios para operar nuestro negocio, y conviene tener una cartera diversificada de proveedores para mitigar el riesgo de depender demasiado de un solo proveedor.

Es importante evaluar la calidad y fiabilidad de cada proveedor para asegurarnos de que cumplan con nuestras expectativas y necesidades, y también su capacidad de reacción en caso de emergencia o interrupciones en la cadena de suministro.

Hay que negociar acuerdos bien definidos en cuanto al costo de los productos y servicios que recibimos, las responsabilidades de cada parte, plazos de pago, resolución de cualquier problema que pueda surgir, etc.

También debemos evaluar continuamente la calidad de los productos y servicios que recibimos de nuestros proveedores y estar dispuestos a cambiar de proveedor si es necesario para garantizar la calidad y la rentabilidad de nuestro negocio.



“Con el recorrido laboral y la edad, aprendes a valorar al cliente y al proveedor. El proveedor es tan importante como el cliente. Hay que ser empático, ya que sin proveedores no podemos satisfacer bien a los clientes”.

Gerardo, emprendedor piurano, 58 años.

3.2.3. ¿Quiénes son mis clientes?

Es importante analizar cuidadosamente quiénes son los potenciales clientes de nuestro negocio, conocer sus características demográficas (edad, género, nivel socioeconómico, nivel educativo, ubicación geográfica), sus características comportamentales (son informados, son prácticos, son detallistas en relación a la categoría de producto que pienso ofrecer) y qué necesidades específicas tienen, ya que de este modo podemos adaptar mejor nuestro producto y nuestra estrategia de marketing y venta.



Es necesario conocer qué necesidades tienen que aún no están siendo atendidas por la competencia, qué motivaciones y deseos tienen, cómo toman sus decisiones de compra, dónde suelen comprar, etc. En definitiva, hacer un pequeño estudio sociológico sobre los clientes potenciales de la empresa.



3.2.4. Ubicación del negocio

Para determinados negocios (comercio, gastronomía, etc.), la ubicación es fundamental. Por eso es conveniente reflejarlo en nuestro plan de negocio.

3.2.5. ¿Quién es mi competencia?

Es necesario estudiar a los competidores en nuestro mercado objetivo, su posición en el mercado, el producto que venden o el servicio que prestan, su precio, sus métodos de venta, etc. Esta información nos permitirá identificar oportunidades y amenazas en el mercado.

Siempre hay competencia, aunque a veces no lo parezca. Puede no ser otra empresa, sino, por ejemplo, unos hábitos de consumo diferentes a lo que nuestra empresa propone. Por eso es necesario realizar este análisis y valorar el impacto de la competencia.



3.3. Plan de marketing y ventas

Un plan de marketing y ventas es un documento que describe las acciones y la estrategia que una empresa o negocio va a implementar para promocionar y vender sus productos o servicios. Viene a ser una hoja de ruta clara y detallada para alcanzar los objetivos de ventas.

El plan de marketing y ventas incluye información sobre el mercado objetivo, la competencia, las estrategias de precios, los canales de distribución, las campañas publicitarias y promocionales, el presupuesto y los plazos. También puede contener objetivos de ventas específicos y un plan de seguimiento para medir el éxito y realizar ajustes según sea necesario.



“A la hora de emprender no importa tanto el sector de actividad como las ganas de emprender, la preparación que se tenga y la experiencia”.

Aldo, emprendedor ancashino, 65 años.

3.3.1. Política de precios

Antes de establecer el precio de un producto o servicio se debe tener en cuenta lo siguiente:



Análisis de costos. Cuáles son los costos -fijos y variables- asociados a la producción, distribución y comercialización del producto o servicio.



Análisis del mercado. Es necesario estudiar cuánto necesita el mercado nuestro producto, qué precio tiene la competencia, cuál es el comportamiento del consumidor, sus necesidades y deseos, así como la percepción que tiene del valor del producto (el precio también tiene un componente subjetivo que hace que un mismo producto pueda parecer barato o caro según los casos).





Objetivos de la empresa. La estrategia de precios debe estar en línea con los objetivos de la empresa. Por ejemplo, si se busca aumentar la cuota de mercado, es posible que se deba establecer un precio más bajo que la competencia.



Valor agregado del producto. Si se ofrece un producto con características únicas o con un servicio postventa excepcional, el precio puede ser más alto.

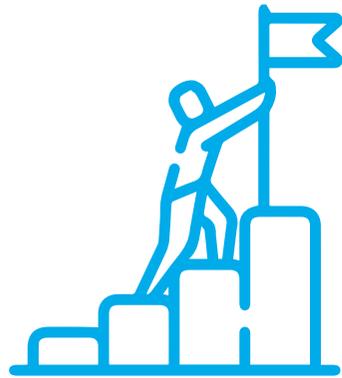


Elasticidad de la demanda o sensibilidad de los clientes ante los cambios de precios. Si el producto es muy sensible a los cambios de precios, es conveniente establecer un precio más bajo para estimular la demanda.

En definitiva, analizar estos factores ayudará a establecer un precio adecuado que sea competitivo y rentable. Además, **el precio es una de las variables del marketing que más se utiliza en la política comercial de la empresa: se sube o baja el precio del producto para conseguir determinados resultados comerciales.**

3.3.2. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación es el conjunto de acciones que vamos a realizar para presentar nuestra empresa y dar a conocer nuestro producto o servicio. Debemos definir una serie de aspectos:



Los objetivos

¿Qué esperamos lograr con esta estrategia: ¿dar a conocer el producto o servicio?, ¿aumentar las ventas?, ¿mejorar la imagen de la marca?, ¿aumentar la notoriedad del producto?



El público al que se dirige la estrategia de comunicación

¿Quiénes son los clientes potenciales del producto o servicio?, ¿cuáles son sus características y necesidades?



El mensaje clave que se desea transmitir

¿Cuál es la información más relevante del producto o servicio que queremos comunicar al público objetivo?, ¿cómo va a ser la imagen o formato del mensaje? (y aquí entra en juego la creatividad y la imagen de marca).



Los canales de comunicación

Redes sociales, publicidad online o en medios tradicionales, eventos, etc.



La planificación

El calendario de acciones que vamos a realizar.



La evaluación

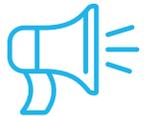
¿Cómo vamos a medir los resultados para identificar qué ha funcionado y qué no, y hacer ajustes si es necesario?

3.3.3. Plan de ventas: estrategia, canal y fuerza de ventas

En este apartado debemos realizar una proyección aproximada de las ventas y para ello debemos definir algunas variables como:



Los objetivos de ventas a alcanzar en el plazo determinado, con el fin de poder medir el éxito de la estrategia de ventas.



Las estrategias de ventas a utilizar, tales como promociones, descuentos, publicidad, para atraer a los clientes potenciales y aumentar las ventas.



Los canales o medios que vamos a utilizar para llegar a los clientes y vender los productos o servicios. Pueden ser directos o indirectos (a través de intermediarios, mayoristas o minoristas). Es importante identificar los canales de ventas que se ajusten mejor a los objetivos comerciales y a las necesidades de los clientes.



La fuerza de ventas, que es el equipo responsable de llevar a cabo la estrategia de ventas y alcanzar los objetivos de ventas establecidos. Debe estar compuesta por vendedores con experiencia y habilidades necesarias para hacer frente a las necesidades de los clientes y aumentar las ventas. Es importante definir la estructura de la fuerza de ventas, incluyendo su tamaño, habilidades y responsabilidades.



El presupuesto para la implementación de la estrategia de ventas.



Planificar las acciones y establecer un cronograma para la ejecución de la estrategia de ventas, así como establecer indicadores de seguimiento y evaluación para medir su efectividad.

3.4. Plan de operaciones

Un plan de operaciones describe cómo una empresa planea producir y entregar su producto o servicio de manera eficiente. Este plan se enfoca en el proceso de producción, desde la adquisición de materiales hasta la entrega del producto o servicio al cliente final.

Esto puede incluir:



“Se promueve poco que los *sénior*s participen en directorios corporativos. Para los emprendedores jóvenes, tener a un directivo *sénior* puede marcar la diferencia en su proyecto para que salga adelante. Los profesionales *sénior* podemos apoyar o participar en emprendimientos como *sénior advisors* o *interim CEO*”.

Álvaro, emprendedor limeño, 52 años.

Especificación de los materiales y suministros necesarios.

Identificación y evaluación de los proveedores de materiales y suministros.

Descripción detallada de los procesos de producción.

Descripción de los procesos de control de calidad del producto o servicio.

Planificación de la logística y distribución del producto o servicio, incluyendo la entrega y almacenamiento.

Planificación de los tiempos necesarios para cada parte del proceso: entrega de materiales, producción, entrega del producto o servicio final.

3.4.1. Proceso de fabricación del producto o de prestación del servicio

El proceso de fabricación del producto o de prestación del servicio es el conjunto de actividades y etapas necesarias para producir y entregar un producto o servicio. Este proceso abarca:



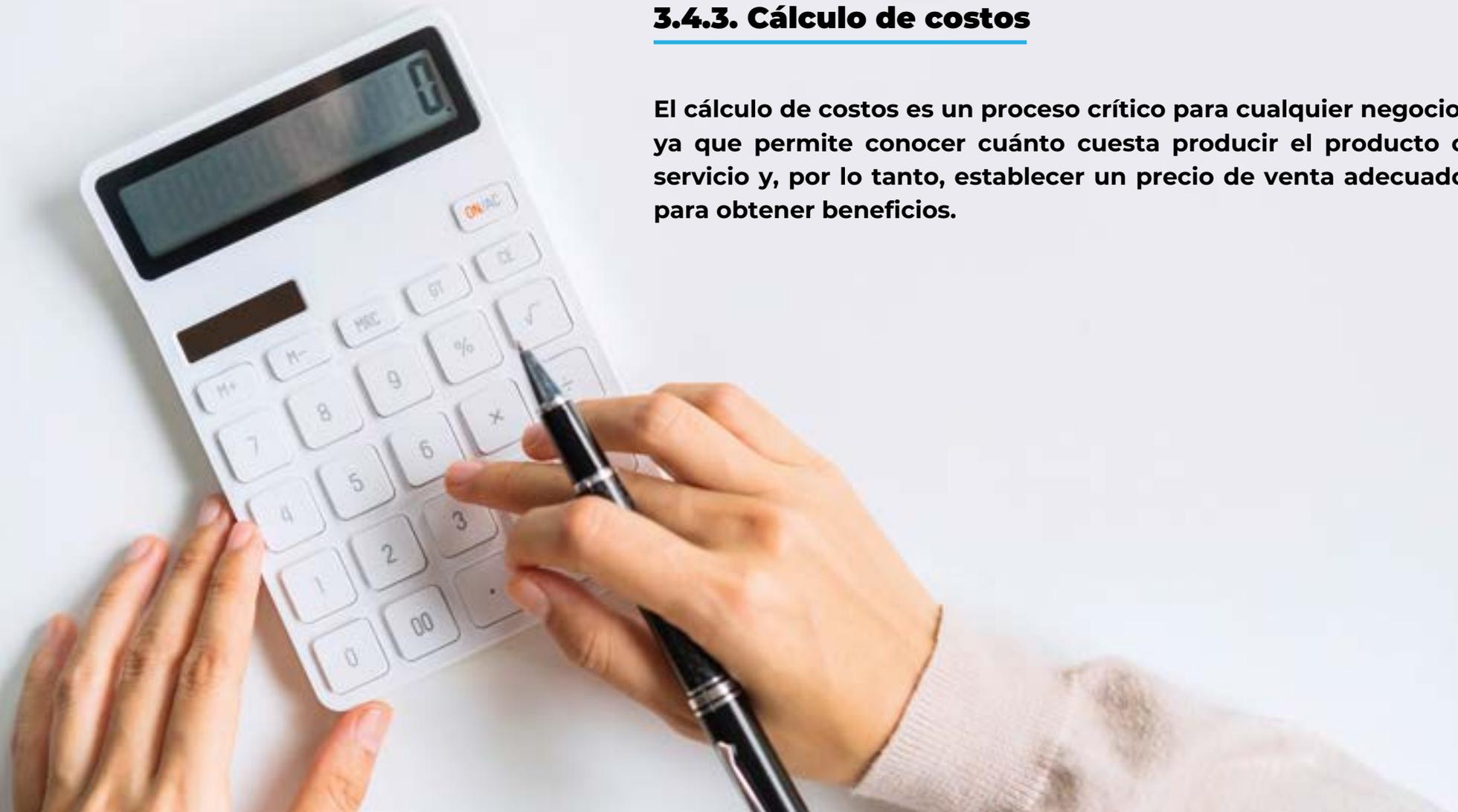
- 1.** Diseño del producto.
- 2.** Adquisición y almacenamiento de los materiales o insumos necesarios.
- 3.** Fabricación del producto.
- 4.** Empaquetado y etiquetado.
- 5.** Almacenamiento del producto terminado.
- 6.** Entrega del producto o servicio al cliente final.

3.4.2. Valoración de los recursos

El proceso de producción implica unos recursos tanto materiales como personales y de tiempo, que debemos segmentar y calcular, ya que estas cifras habrá que volcarlas en el plan económico financiero.

3.4.3. Cálculo de costos

El cálculo de costos es un proceso crítico para cualquier negocio, ya que permite conocer cuánto cuesta producir el producto o servicio y, por lo tanto, establecer un precio de venta adecuado para obtener beneficios.



Debemos tener en cuenta:

Los costes directos: son los que se pueden asignar directamente a un producto o servicio, como el coste de los materiales y la mano de obra directa. Y que varían dependiendo de la cantidad de producción. Por ejemplo, si estamos produciendo unas camisas, los costos directos serán los de los botones que incluyamos. A más camisas a producir, más botones serán necesarios considerar y costear.

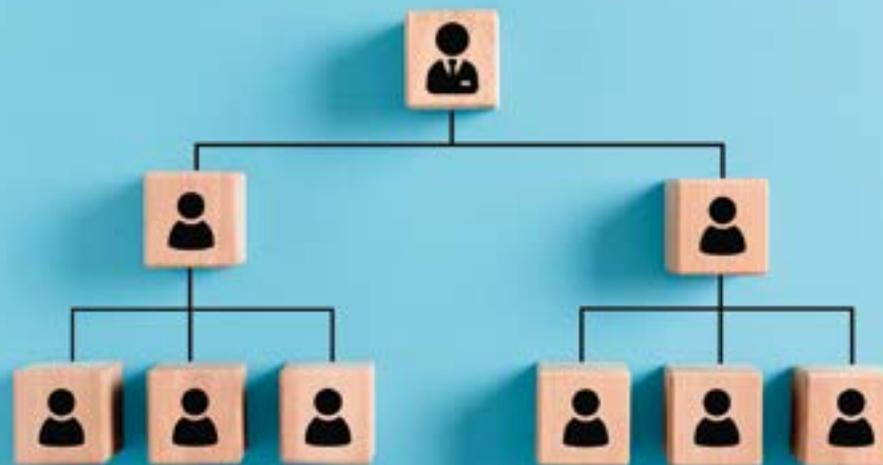


Los costes indirectos: son aquellos que no dependen de la cantidad a producir y que se mantienen fijos, como el coste de la energía, el alquiler del espacio, el mantenimiento y la depreciación de los equipos.

El margen de beneficio se calcula restando el coste total del producto o servicio del precio de venta. El margen debe ser suficiente para cubrir los gastos y obtener beneficios para la empresa.

Además, hay que tener en cuenta que el precio de venta no solo debe cubrir los costes, sino que también debe ser competitivo en el mercado y atractivo para los clientes potenciales.

3.5. Plan de Recursos Humanos



3.5.1. Organigrama de la empresa

Debemos planificar qué estructura va a tener la empresa y cómo va a estar organizada: el número de puestos de trabajo necesarios para conseguir el volumen de producción, la descripción de sus funciones, los perfiles (educación, experiencia) de las personas que contratemos, la planificación de la contratación en función de cómo vaya creciendo la empresa y su costo económico. También podemos avanzar definiendo la política retributiva.



“En los proyectos mixtos de *séniors* y jóvenes hay más creatividad, los equipos rinden más. La intergeneracionalidad es fuente de competitividad”.

Patricia, limeña de 57 años, Instituto de la Empresa Familiar del Perú.

3.5.2. Cuestiones laborales

Debemos recabar información sobre la normativa laboral que afecta a la contratación de cualquier empleado, el convenio colectivo de trabajo (CCT) aplicable, y los tipos de contrato existentes y sus características³:

- Contratos de trabajo a plazo indeterminado: se utilizan para realizar labores de naturaleza permanente y continúa, tienen una duración indeterminada.
- Contratos de trabajo sujeto a modalidad: a diferencia de la modalidad anterior, cuentan con una fecha de inicio y una fecha de término. Se subdividen de acuerdo con la causa por la que se contratan.

Contrato de naturaleza temporal

- Contrato de trabajo sujeto a modalidad por inicio o incremento de actividad.
- Contrato de trabajo sujeto a modalidad por necesidades del mercado.
- Contrato de trabajo sujeto a modalidad por reconversión empresarial.

³ Fuente: <https://tiendada.com/>
<https://www.geovictoria.com/es-pe/blog/recursos-humanos/tipos-de-contrato/>





Contrato de naturaleza accidental

- Contrato de trabajo sujeto a modalidad ocasional.
- Contrato de trabajo sujeto a modalidad de suplencia.
- Contrato de trabajo sujeto a modalidad de emergencia.

Contrato para obra

- Contrato de trabajo sujeto a modalidad por obra determinada o servicio específico.
- Contrato de trabajo sujeto a modalidad intermitente.
- Contrato de trabajo sujeto a modalidad de temporada.
- Contrato de trabajo en régimen de tiempo parcial.

3.5.3. Costos laborales

Los costos laborales incluyen varios componentes:



Salarios y sueldos. La Remuneración Mínima Vital (RMV) en el Perú es de 1.025 soles al mes, por una jornada completa de 8 horas diarias o 48 horas semanales. Los salarios varían según la industria y el nivel de experiencia y habilidad del trabajador.



Contribuciones a la seguridad social. Los empleadores en el Perú deben contribuir al sistema de seguridad social, que incluye la pensión (el 13% de su remuneración) y el seguro social de salud EsSalud (que viene a ser el 9% de la remuneración).



Beneficios. Los beneficios pueden variar según la empresa, pero algunos beneficios comunes incluyen gratificaciones, vacaciones, días feriados, la Compensación por Tiempo de Servicio (CTS), planes de pensiones y seguros médicos.



Impuestos sobre la nómina. Los empleadores también deben pagar impuestos sobre la nómina, que incluyen el impuesto sobre la renta, el seguro social y el seguro de salud.



Además de los costos mencionados anteriormente, los empleadores también deben cubrir otros costos relacionados con la **contratación y el mantenimiento de los empleados, como el equipo de protección personal si es necesario, la formación y el equipo de oficina.**

Es recomendable consultar con un experto en Recursos Humanos o un contador para obtener información más precisa sobre los costos laborales específicos de una empresa en particular.

3.6. Plan jurídico mercantil

3.6.1. Forma jurídica de la empresa

Lo primero que debe decidir a la hora de montar su negocio es si lo hará como persona natural o como persona jurídica.

Como persona natural puede ejercer cualquier actividad económica y ser el conductor de su propio negocio, pero también asume toda la responsabilidad y obligaciones, lo que significa que garantiza con su patrimonio y bienes el pago de las deudas u obligaciones que pudiera contraer la empresa. **Conviene elegir persona natural cuando se van a iniciar negocios pequeños** (bodegas, jugueterías, peluquerías, zapaterías, bazares), cuando se realicen actividades que están comprendidas en el Nuevo RUS (Régimen Único Simplificado) o tiene negocios en los que sus clientes van a ser principalmente personas, no empresas, o

cuando va a poner en marcha un negocio en el que su exposición al riesgo (responsabilidad ilimitada) ante posibles deudas u obligaciones con terceros sea manejable considerando su patrimonio personal.

Como persona jurídica, es la empresa creada la que asume y garantiza las deudas y obligaciones con los bienes que estén registrados a su nombre. Conviene la forma de persona jurídica cuando los clientes son más grandes o son empresas, cuando se va a necesitar acceder a créditos o préstamos en bancos y entidades financieras en mejores condiciones, cuando el negocio va a ser de varios socios, o para que los bienes personales del emprendedor no se vean afectados si algo sale mal en el negocio, ya que se responde con los fondos o bienes de la empresa.

Estos son los principales tipos de empresas y sus características:

	Cantidad de Accionistas / Socios	Organización	Capital y Acciones
Empresario Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)	Máximo: 1	Una sola persona figura como Gerente General y socio.	Capital definido por aportes del único aportante.
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	Mínimo: 2 Máximo: 20	Normalmente empresas familiares pequeñas.	Capital definido por aportes de cada socio. Se debe inscribir en Registros Públicos.
Sociedad Anónima (S.A.)	Mínimo: 2 Máximo: ilimitado	Se debe establecer: -Junta general de accionistas. -Gerencia. -Directorio.	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.
Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)	Mínimo: 2 Máximo: 20	Se debe establecer: -Junta general de accionistas. -Gerencia. -Directorio (Opcional).	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.
Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.)	Mínimo: 750	Se debe establecer: -Junta general de accionistas. -Gerencia. -Directorio.	Más del 35% del capital pertenece a 175 o más accionistas. Debe haber hecho una oferta pública primaria de acciones u obligaciones convertibles en acciones. Deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.

Fuente: [Ministerio de Economía y Finanzas, SUNAT, Tipos de empresa.](#)



Cada forma jurídica tiene sus ventajas y desventajas en términos de responsabilidad, gestión, financiamiento y tributación, entre otros aspectos. Es importante evaluar cuidadosamente las necesidades y objetivos de la empresa antes de elegir una forma jurídica específica. Se recomienda asesorarse antes de tomar una decisión.

3.6.2. Trámites para constituir la empresa

Para abrir un negocio, sea como persona natural o persona jurídica, es necesario realizar una serie de trámites.



Como persona natural, es necesario inscribirse en el Registro Único de Contribuyente (RUC) en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria ([SUNAT](#)). El RUC es el número, de once dígitos y único, que le identifica como contribuyente, sea persona jurídica o persona natural. Contiene los datos de identificación de la actividad económica y es obligatorio en toda declaración o trámite que se realice ante la SUNAT.

Como persona jurídica, es necesario constituir la empresa. La constitución es el procedimiento de registro de la empresa ante el Estado para que éste le ofrezca los beneficios de ser formal: tener la libertad de poder exponer la marca legalmente, sin problemas con las autoridades, poder crecer y emplear gente que obtenga beneficios del Estado, acceder a préstamos bancarios y, en definitiva, formar parte del ecosistema comercial del país y contribuir al crecimiento y a la estabilidad económica y social.



A continuación, explicamos los pasos que se deben seguir para constituir una empresa o sociedad. **Es importante mencionar que estos trámites pueden variar dependiendo del tipo de empresa que se desee constituir, por lo que puede ser conveniente buscar asesoramiento.** En este sentido, los [Centros de Desarrollo Empresarial](#) dependientes del Ministerio de Producción brindan distintos servicios que pueden ayudarle a constituir su empresa.

Pasos para constituir una empresa



1. Reservar el nombre de la empresa. La reserva de nombre es el paso previo a la constitución de una empresa o sociedad. Aunque no es un trámite obligatorio, sí es recomendable para facilitar la inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la [Sunarp](#) (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos). Durante la calificación de la reserva del nombre, el registrador público tiene que verificar si existe alguna igualdad o coincidencia con otro nombre, denominación, completa o abreviada, o razón social de una empresa o sociedad preexistente o que esté gozando de la preferencia registral.



2. Elaborar la Minuta de Constitución de la Empresa o Sociedad. A través de este documento el titular de la empresa o los miembros de la sociedad manifiestan su voluntad de constituir la persona jurídica. El acto constitutivo consta del pacto social y los estatutos (el conjunto de normas que rigen la vida de la empresa y establecen su organización y funcionamiento). Asimismo, se nombra a los primeros administradores, de acuerdo a las características de la persona jurídica.



3. Aportar el capital. Podrá aportarse dinero o bienes (inmuebles o muebles, en estos últimos se entienden los derechos de crédito). La aportación de dinero se acredita con el documento expedido por una entidad del sistema financiero nacional; la aportación de bienes se acredita con la inscripción de la transferencia a favor de la empresa o sociedad, con la indicación de la transferencia en la escritura pública o con el informe de valorización detallado y el criterio empleado para su valuación, según sea el caso.





4. Obtener cita en una [Notaría](#). Una vez redactado el acto constitutivo de la empresa, es necesario llevarlo a una notaría para que un notario público lo revise y lo eleve a Escritura Pública. Así se genera la Escritura Pública de constitución, documento que debe estar firmado y sellado por el notario y tener la firma del titular o los socios (incluidos los cónyuges de ser el caso). El costo y el tiempo del trámite dependen de la notaría que se elija.



6. Obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes). Este es el número que identifica como contribuyente a una Persona Jurídica o Persona Natural. El RUC contiene los datos de identificación de las actividades económicas y es emitido por la [SUNAT](#) (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria).

5. Inscribir la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp.

Ya sea en el Registro de Sociedades, para las sociedades anónimas cerradas, abiertas, sociedad comercial de responsabilidad limitada; o en el Registro de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada. En la Sunarp se obtiene un asiento registral de inscripción de la empresa o sociedad como persona jurídica. Este procedimiento normalmente es realizado por el notario. El plazo de calificación es de 24 horas desde la presentación del título. Hay que destacar que la Persona Jurídica existe a partir de su inscripción en los Registros Públicos.

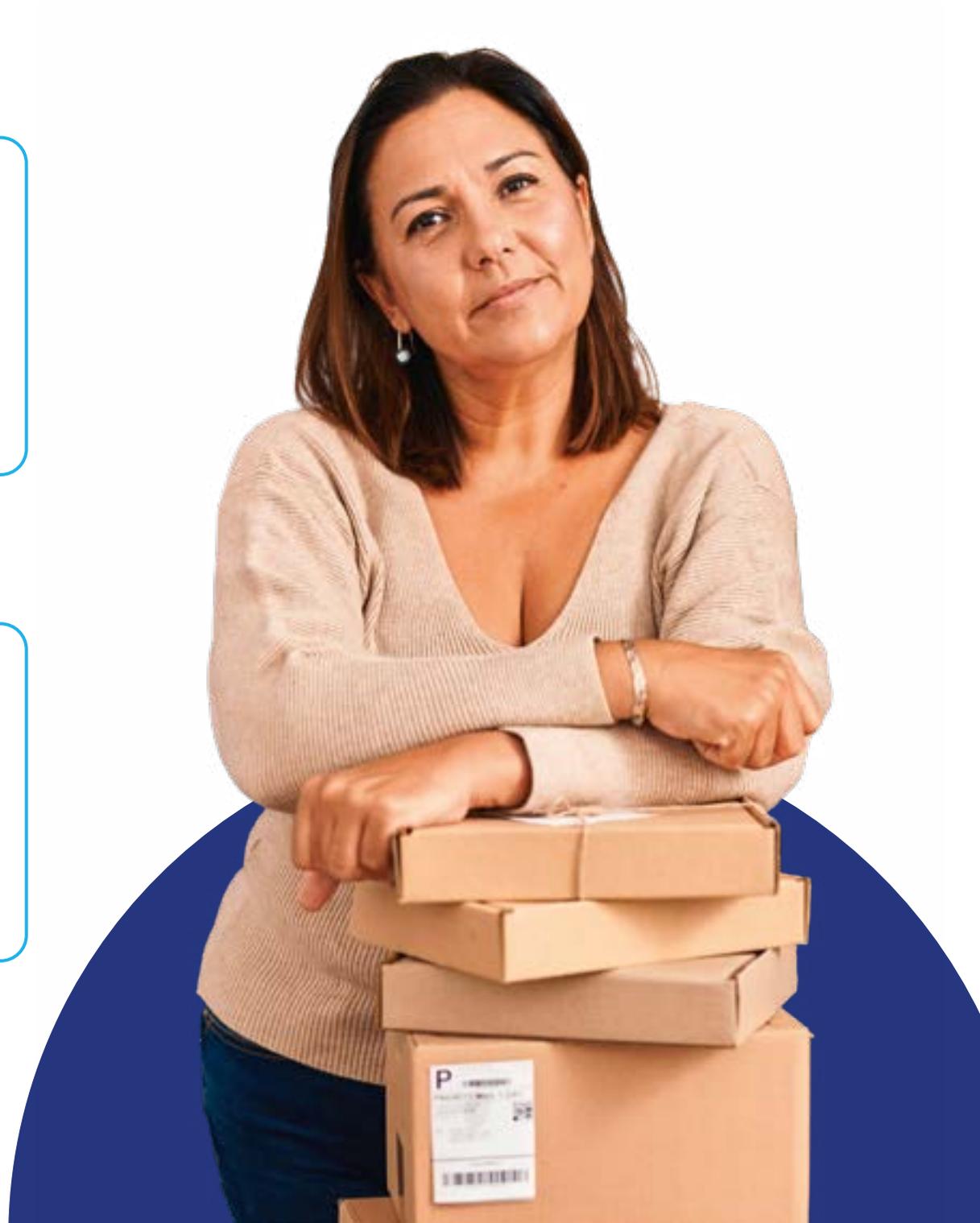




7. Registro laboral: La empresa debe registrarse en el [Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo](#) (MTPE) para cumplir con las normas laborales.



8. Licencia municipal: Finalmente, la empresa debe obtener una licencia municipal en la Municipalidad del distrito en donde estará ubicada.





“A esta edad el emprendimiento se produce por necesidad. Las personas de más de 50 años no son requeridas por las empresas, a pesar de la experiencia y las ganas de aprender y hacer cosas que tengan. Emprendemos por necesidad, para salir adelante y para dejar claro que seguimos queriendo ser activos”.

Antonio, emprendedor limeño, 62 años.

3.6.3. Régimen fiscal

Al iniciar un negocio debemos elegir un régimen tributario para cumplir con las obligaciones tributarias. El régimen tributario establece la manera en la que se pagan los impuestos y los niveles de pagos de los mismos.

Existen cuatro regímenes tributarios que tienen sus propias características en función a sus actividades, niveles de ingresos o de compras, y tipo de comprobante de pago que pueden emitir⁴:

⁴ Fuente: SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria) <https://www.gob.pe/1209-conocer-el-regimen-tributario-para-mi-negocio>

1. Nuevo Régimen Único Simplificado - NRUS.

Solo pueden estar las personas naturales, por lo que este régimen es el que aplica a pequeños negocios como una bodega, puesto de mercado, zapatería, bazar, pequeño restaurante, juguería, peluquería, entre otros, y debe emitir Boletas de Venta.

2. Régimen Especial de Renta - RER. En este régimen se encuentran las personas con negocio y personas jurídicas que obtengan rentas provenientes de actividades de comercio y/o industria y actividades de servicios.

3. Régimen MYPE Tributario - RMT. Creado para las micro y pequeñas empresas con el objetivo de promover su crecimiento al brindarles condiciones más simples para cumplir con sus obligaciones tributarias.

4. Régimen General - RG. Dirigido a las medianas y grandes empresas (personas con negocio o personas jurídicas), que generan rentas de tercera categoría. También a las asociaciones de cualquier profesión, arte, ciencia u oficio y cualquier otra ganancia o ingreso obtenido por las personas jurídicas.

	Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS)	Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER)	Régimen MYPE Tributario (RMT)	Régimen General (RG)
Persona Natural	Sí	Sí	Sí	Sí
Persona Jurídica	No	Sí	Sí	Sí
Límite de ingresos	Hasta S/ 96,000.00 anuales u S/ 8,000.00 mensuales	Hasta S/ 525,000.00 anuales	Ingresos netos que no superen las 1700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior)	Sin límite
Límite de compras	Hasta S/ 96,000.00 anuales u S/ 8,000.00 mensuales	Hasta S/ 525,000.00 anuales	Sin límite	Sin límite
Comprobantes de pago que puede emitir	Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal, gasto o costo	Factura, boleta y todos los demás permitidos	Factura, boleta y todos los demás permitidos	Factura, boleta y todos los demás permitidos
Declaración Jurada anual - Renta	No	No	Sí	Sí
Valor de activos fijos	S/ 70,000.00 Con excepción de los predios y vehículos	S/ 126,000.00 Con excepción de los predios y vehículos	Sin límite	Sin límite
Trabajadores	Sin límite	10 por turno	Sin límite	Sin límite

Fuente: [Ministerio de Economía y Finanzas, SUNAT, Regímenes tributarios.](#)

3.6.4. Régimen laboral

El régimen laboral está regulado por la [Ley de Productividad y Competitividad Laboral \(LPCL\)](#) y el [Decreto Legislativo N° 728](#), que establecen las normas y principios generales que rigen las relaciones laborales en el país.

Hay varios regímenes laborales en el Perú, el régimen laboral general (que aplica a la mayoría de empresas y trabajadores) y otros regímenes especiales, como por ejemplo el régimen agrario, el régimen pesquero, el régimen de los trabajadores domésticos, o el régimen de los trabajadores a tiempo parcial, entre otros.

En esta [Guía sobre el régimen laboral de la micro y pequeña empresa](#) elaborada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo se recogen los requisitos, características y beneficios de este régimen especial.



Siendo este documento un manual destinado a emprendedores, es conveniente destacar el régimen laboral especial de la MYPE, un régimen laboral creado con la finalidad de promover la formalización de los trabajadores de las micro y pequeñas empresas y promover su crecimiento. Una MYPE, por el tipo de negocio o contexto socio-empresarial, no genera los mismos ingresos que una empresa del régimen laboral general, y por eso este régimen específico tiene

3.6.5. Seguros

En este apartado del plan de empresa debemos indicar los seguros necesarios o convenientes para desarrollar nuestra actividad, la cuantía del gasto y la periodicidad de su pago.

Existen varios seguros que pueden ser necesarios para una empresa, dependiendo de la naturaleza de su actividad económica y las obligaciones legales que tenga. Algunos de los seguros más comunes son:



Seguro de Responsabilidad Civil, para cubrir los daños o lesiones que la empresa pueda causar a terceros como clientes, proveedores o la sociedad en general.



Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR), que debe ser contratado por el empleador si el trabajador desempeña labores de riesgo.



Seguro de Transporte, para cubrir los riesgos asociados al transporte de bienes o productos de la empresa.

3.6.6. Licencias

Las licencias y permisos necesarios para una empresa pueden variar dependiendo del tipo de actividad económica que realice, la ubicación de la empresa y otros factores. Algunas de las licencias más comunes son:

1. Licencia Municipal de Funcionamiento: es necesaria si se va a empezar un negocio en un local, propio o alquilado. Esta licencia se solicita en las municipalidades donde operará el negocio.

2. Para determinados negocios se requieren además **licencias específicas**, como por ejemplo el Registro Sanitario para comercializar o almacenar alimentos y otros productos que pueden afectar la salud pública. Se obtiene ante la [Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria \(DIGESA\)](#).

3. Para realizar cualquier actividad que genere impacto en el medio ambiente es necesario solicitar una **certificación ambiental**.

3.6.7. Protección de datos

La protección de datos hoy en día es fundamental porque se recopila cada vez más información personal online. Esta información puede incluir datos sensibles, como números de identificación personal, información financiera, registros de salud y datos de ubicación. Debemos garantizar la protección de los datos que tengamos de nuestros clientes y proveedores de acuerdo con lo que establezca la normativa al efecto.

La regulación sobre protección de datos está principalmente establecida por la [Ley de Protección de Datos Personales \(Ley No. 29733\)](#), que entró en vigor en 2011. Esta ley establece el marco legal para la protección de los datos personales de los ciudadanos peruanos, así como para la creación de la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales (ANPDP), que es la entidad encargada de supervisar y hacer cumplir la ley.

3.6.8. Gestión

Un aspecto importante a decidir a la hora de poner en marcha una empresa es si vamos a contratar con una empresa especializada los servicios de gestión contable, fiscal, mercantil, laboral y el asesoramiento jurídico general. En caso de hacerlo, deberemos tener en cuenta los costos fijos que ello representa y la periodicidad de su pago.



“Existe cierta solidaridad *sénior*, ya que muchos tenemos como proveedores de nuestro emprendimiento a empresas de otros emprendedores mayores; de esta forma nos apoyamos mutuamente”.

Liduvina, emprendedora tumbesina, 65 años.

3.7. Plan económico-financiero

Una de las partes más importantes del plan de negocio es el plan económico-financiero. En él debemos plasmar todas las cifras que hemos ido reflexionando al redactar el plan de empresa. En definitiva, cuánto dinero necesitamos (inversiones), cómo lo conseguiremos (financiación), cuánto prevemos vender y a qué precio (ingresos), cuáles serán los costos variables de nuestros productos/servicios, y cuáles serán los costos fijos –incluyendo salarios–.

Si el plan económico-financiero no se puede determinar la viabilidad del proyecto. Es necesario que calculemos:

Los fondos necesarios para poner en marcha el negocio, las aportaciones de capital propio y de terceros, y desarrollar la previsión de tesorería.

Los beneficios previstos mediante la cuenta de resultados.

Cómo se encuentra la empresa en cada momento en términos económico-financieros, mediante el balance

Un proyecto será viable cuando:

El presupuesto de inversiones (el dinero para poner en marcha una empresa) se encuentre cubierto por el presupuesto de financiación (fondos económicos que financian las inversiones).

Se obtenga un beneficio (ingresos – gastos) suficiente.

Se tenga liquidez, es decir, que la empresa sea capaz de hacer frente a sus compromisos de pago inmediatos. Esto se analiza a través del presupuesto de Tesorería (saldo inicial + cobros – pagos = saldo final).

3.7.1. Inversión necesaria

La inversión son los fondos o el dinero necesario para iniciar un negocio. Son costos de inversión, entre otros:

- El importe de derechos de propiedad intelectual como marcas, patentes o nombres comerciales.
- Los costos de adquisición o alquiler de un local.
- El monto de garantía pagado por el alquiler del local.
- Maquinaria y todo tipo de herramientas y útiles para desarrollar la actividad.
- Mobiliario y decoración de la oficina o local.
- Equipos informáticos.
- Elementos de transporte.
- Existencias y mercaderías, que son las mercancías para vender, o las materias primas para la elaboración del producto o la realización del servicio.



Los costos de inversión pueden tener un impacto significativo en el flujo de caja inicial de la empresa, por lo que hay que tener previstos los recursos económicos con que los vamos a financiar.

3.7.2. Financiamiento

El financiamiento se refiere al conjunto de recursos económicos necesarios para poner en marcha un proyecto empresarial, desde su fase de creación hasta su consolidación y crecimiento. Para obtener la financiación necesaria al iniciar un negocio, se pueden explorar diversas opciones:



“Tener aliados para que florezca el emprendimiento *sénior*, en Perú, es fundamental. El apoyo del Estado es importantísimo, así como de los organismos internacionales. Hay que hacer marketing a favor del emprendimiento *sénior*, además de apoyarlo financiera y fiscalmente”.

Mónica, emprendedora limeña, 61 años.

- **Financiamiento propio:** si se cuenta con ahorros personales, se puede invertir parte de ellos en el negocio.
- **Financiamiento de terceros:** son los fondos prestados por otras personas o entidades, como préstamos bancarios, inversionistas, *crowdfunding*, subvenciones y ayudas.

3.7.3. Amortización y depreciación

La amortización y la depreciación son conceptos contables relacionados con la reducción del valor de activos a lo largo del tiempo, pero se aplican a diferentes tipos de activos y se utilizan en diferentes contextos.



Amortización

Se refiere a la reducción gradual del valor de activos intangibles a lo largo del tiempo. Se aplica principalmente a activos como patentes, derechos de autor, marcas registradas y otros activos intangibles. Se realiza durante la vida útil estimada del activo intangible y se contabiliza como un gasto en el estado de resultados.



Depreciación

Se refiere a la disminución del valor de activos tangibles a lo largo del tiempo debido al desgaste, obsolescencia u otros factores. Se aplica principalmente a activos físicos como maquinaria, equipos, vehículos, edificios, etc. Se contabiliza como un gasto en el estado de resultados para reflejar la pérdida de valor de los activos tangibles con el tiempo. Hay varios métodos para calcular la depreciación, como el método de línea recta, el método de saldos decrecientes, etc.



La amortización se utiliza para activos intangibles, mientras que la depreciación se aplica a activos tangibles. Ambos conceptos implican la distribución del costo de un activo a lo largo de su vida útil, pero se utilizan en contextos diferentes según el tipo de activo que se esté considerando.

3.7.4. Análisis de ingresos y gastos: cuenta de resultados

Los ingresos y gastos se analizan en la cuenta de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias.



Los ingresos son el importe obtenido por la venta de productos o la prestación de servicios.



Los gastos son el importe de la adquisición de bienes y servicios para la producción (compra de maquinaria, materias primas, energía). Los gastos pueden ser variables o directos (los que se asocian directamente a las ventas: a más venta, mayor producción y más gasto) y fijos o indirectos (los que tenemos que asumir independientemente de que vendamos más o menos).

3.7.5. Impuestos⁵

- **Impuesto a la renta (IR):** se encarga de gravar los tipos de rentas de personas naturales que se perciben durante todo el año. Las rentas pueden ser de primera categoría (arrendamiento, subarrendamiento), segunda categoría (intereses de préstamos, patentes, regalías, ganancias de capital), tercera categoría (rentas de comercio e industria), cuarta categoría (trabajo independiente) y quinta categoría (trabajo dependiente).
- **Impuesto a la renta para empresas:** son las rentas de tercera categoría, es decir, las derivadas del comercio o industrias mineras, agentes mediadores, notarios, ganancias de capital u operaciones habituales, personas jurídicas, asociaciones o sociedad civil, otras rentas, cesión de bienes, institución educativa particular, etc.
- **IGV (Impuesto General a las Ventas):** Este impuesto grava el valor agregado de todas las transacciones en la cadena de comercialización. Casi todas las empresas en el territorio nacional están sujetas al IGV. Es el impuesto que genera más ingresos al Estado.
- **Impuesto selectivo al consumo (ISC):** Grava la venta de una serie de productos que son producidos o importados al país, entre ellos alcohol, cigarrillos, combustible y vehículos. También, los juegos de azar, agua mineral, bebidas alcohólicas y artículos de lujo, entre otros.

5 Fuentes: <https://global66.com/blog/que-impuestos-paga-una-empresa-en-peru/>
<https://www.oit.org.pe/que-impuestos-paga-una-empresa-en-peru/>

- **Régimen Único Simplificado (RUS):** Se aplica a las personas naturales que poseen pequeños negocios, que pueden optar por pagar mensualmente una cantidad fija por concepto de RUS en sustitución del IGV, el Impuesto de Promoción Municipal y el Impuesto a la Renta.
- **Impuesto a Transacciones Financieras (ITF):** Es un impuesto temporal que grava las diferentes transacciones financieras en moneda local o extranjera. No aplica a pago de pensiones, transferencias entre cuentas de mismo usuario, remuneraciones y transacciones realizadas por instituciones oficiales.
- **Impuesto Temporal a los Activos Netos (ITAN):** Se aplica sobre los ingresos activos netos de la empresa partiendo desde el 31 de diciembre del año anterior, se aplica a contribuyentes que posean renta de tercera categoría.





El balance se utiliza para analizar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo, evaluar su solvencia y liquidez, y tomar decisiones financieras importantes, como la obtención de financiamiento o la compra de activos.

3.7.6. Balance

Un balance es un informe contable que muestra la situación financiera de una empresa en un momento determinado.

El balance es un resumen de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa y se utiliza para evaluar la solvencia y estabilidad financiera de la misma.

Los activos representan los recursos controlados por la empresa que se espera que generen beneficios económicos futuros. Los pasivos son las obligaciones de la empresa con terceros. El patrimonio es la parte residual de los activos de la empresa después de deducir los pasivos, es decir, lo que queda en la empresa después de pagar todas sus deudas.

El balance se estructura de la siguiente manera: en la parte superior se encuentra el activo, seguido del pasivo y el patrimonio neto. La suma de los activos debe ser igual a la suma de los pasivos y el patrimonio neto. Esta igualdad se conoce como **“equilibrio contable”** y es un principio fundamental de la contabilidad.

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO NETO}$$



Recomendaciones finales

4.1. ¿Cómo explico mi idea en dos minutos? La importancia del *elevator pitch*

Hoy en día estamos expuestos a cantidades inimaginables de información que nos llega por correos, mensajes, notificaciones, redes sociales, etc. En este contexto, ¿cómo conseguir que nuestros interlocutores nos escuchen con atención y podamos hacer visible nuestro proyecto?

Saber comunicar y hablar en público es una habilidad fundamental para cualquier profesional, y para un emprendedor, redactar y practicar su *elevator pitch* es clave. El *elevator pitch* o discurso del ascensor consiste en explicar su idea de negocio de manera clara y concisa en un corto periodo de tiempo, por lo general no más de 2 o 3 minutos.

Esta presentación puede ser útil en cualquier situación en la que podamos encontrarnos con clientes, inversionistas o colaboradores: una conferencia, una feria o un encuentro informal. **El objetivo principal del *elevator pitch* es captar la atención de la persona a la que se dirige y generar un interés inicial en la idea de negocio**, para luego conseguir cerrar una reunión de



Tener preparado un buen *elevator pitch* ayuda a tener una idea clara y bien estructurada de nuestro negocio, lo que a su vez nos prepara para responder preguntas y despejar dudas que puedan surgir durante una conversación. De esta forma, podremos aprovechar mejor las oportunidades que se presenten y aumentar las posibilidades de éxito de nuestra empresa.



4.2. Hacer networking y cuidar la red de contactos

Para un emprendedor, hacer *networking* y tener una red de contactos **es fundamental para establecer relaciones que pueden ser de gran ayuda en diferentes aspectos**: para generar oportunidades de negocio, para acceder a financiación, para acceder a conocimientos especializados que pueda necesitar, conocer nuevas tendencias o intercambiar ideas con otros emprendedores y profesionales. Tener una buena red de contactos también puede aumentar la visibilidad de la empresa.

4.3. Mantenerse actualizado

Para un emprendedor, estar actualizado respecto a conocimientos, noticias y formación es fundamental.

- Conocer las últimas tendencias y tecnologías en su sector le permitirá innovar en sus productos o servicios.
- Conocer mejores prácticas de otras empresas le puede ayudar a mejorar sus procesos y productos.
- La actualización constante también ayuda a los emprendedores a ser más flexibles para adaptarse a los cambios del mercado y a las necesidades de los clientes.
- El interés por formarse (*lifelong learning*) del emprendedor es bien valorado por los clientes y otros *stakeholders*, ya que significa su implicación en mejorar su desempeño y su eficiencia en el trabajo, lo que puede tener un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.





Hay varias formas en las que un emprendedor puede estar actualizado y mantenerse al día en su campo de trabajo: asistir a eventos y conferencias relacionadas con su sector para conocer las últimas tendencias, intercambiar ideas y establecer contactos, leer publicaciones especializadas, seguir a líderes de opinión y expertos a través de redes sociales, realizar cursos de formación para refrescar o adquirir nuevos conocimientos, etc.



“O actualizas conocimientos o, como emprendedor, te quedas fuera”.

Caroll, emprendedora limeña, 58 años.

4.4. Equilibrar un emprendimiento con otras responsabilidades

Equilibrar las exigencias de un emprendimiento o negocio propio con las responsabilidades familiares puede ser un desafío. Algunos consejos:



Establecer prioridades, identificando las tareas que son esenciales para el éxito del negocio y asegurándose de completarlas antes de dedicar tiempo a otras responsabilidades.

Planificar el tiempo de manera efectiva, teniendo un horario e intentando programar las tareas.

Saber delegar algunas responsabilidades en otros miembros del equipo o buscar ayuda externa puede liberar tiempo y reducir el estrés.

Es importante establecer límites y aprender a decir “no” a clientes o a solicitudes que puedan significar una dedicación excesiva en comparación con el retorno que vamos a obtener.

Mantener una buena salud mental y física es esencial para mantener el equilibrio entre el negocio y otras responsabilidades.

4.5. Mantenerse motivado

Mantenerse motivado en momentos difíciles es clave para superar los obstáculos y continuar avanzando.

- Es importante tener claro lo que queremos lograr con nuestro negocio y recordarlo constantemente.
- Hay que celebrar los logros, por pequeños que sean. No desanimarse ante los errores o fracasos sino intentar aprender de ellos para no volver a repetirlos.
- Buscar modelos o historias inspiradoras de otros emprendedores que hayan superado desafíos similares nos puede ayudar a mantener la motivación.
- Y por supuesto, cuidar nuestro bienestar físico y emocional.
- La motivación es algo que hay que cultivar diariamente y no siempre es fácil mantenerla en momentos de dificultad. Pero con perseverancia y estrategias adecuadas podremos avanzar en nuestro camino emprendedor.



“Una de las limitaciones al emprendimiento *sénior* es la energía. Necesitas el 100 % de energía y motivación para ser emprendedor, y a nuestra edad ya no se tiene tanta, así que es necesaria más automotivación”.

Luis, emprendedor chalaco, 63 años.



4.6. Los desafíos de un negocio familiar

Los negocios familiares pueden presentar desafíos únicos, pero también pueden ser muy gratificantes. Para llevar de la mejor manera un negocio familiar y que esos desafíos no se conviertan en obstáculos, estas son algunas recomendaciones:

- Establecer roles y responsabilidades claras, definiendo las tareas de cada miembro de la familia para evitar malentendidos y conflictos.
- Comunicación abierta y honesta: todos los miembros de la familia deben estar de acuerdo en los aspectos fundamentales del proyecto y tienen que poder comunicarse con confianza.
- Es importante separar el trabajo del tiempo en familia y establecer límites claros entre ambos para evitar conflictos.
- Las decisiones empresariales deben ser tomadas de manera objetiva y racional, no basadas en la emoción, incluso si involucran a familiares cercanos.



- Es conveniente tener un plan de sucesión claro en caso de que el líder del negocio familiar se retire o fallezca.
- Hay que ser justo y equitativo con los miembros de la familia que participan o trabajan en el negocio (ya sea en sueldo, en oportunidades de crecimiento, etc.).
- También es importante reconocer y celebrar los logros y éxitos de la empresa en conjunto como familia.
- Por último, en ocasiones, es conveniente buscar asesoramiento externo de expertos en empresas familiares, para evitar conflictos y tomar decisiones informadas.



“Muchas veces el principal obstáculo o tensión para emprender es la familia, ya que no es fácil tomar la decisión de poner en riesgo el patrimonio familiar por un emprendimiento, aunque finalmente salga bien”.

José Luis, emprendedor limeño, 61 años.

Conclusiones

El emprendimiento se asocia a menudo con personas jóvenes y enérgicas. Sin embargo, la realidad es que muchos tienen 50 años o más. **Nunca es tarde para emprender y es indudable que la población *sénior* tiene mucho que aportar en el mundo empresarial.** Además, emprender después de los 50 años puede ser una experiencia enriquecedora y llena de oportunidades.



La acumulación de experiencia es una base sólida para sacar adelante un proyecto empresarial. La madurez no se aprende en una escuela de negocios, es el conocimiento adquirido a lo largo de la vida laboral el que ayuda a tomar decisiones más informadas y evitar errores comunes. Además de la red de contactos acumulada, que puede ser una fuente invaluable de apoyo, colaboraciones y oportunidades comerciales.

La edad no es una barrera para el éxito empresarial, pero sí lo es el miedo al cambio y a lo desconocido.

Tomar la decisión de emprender requiere valentía y confianza en las propias habilidades y conocimientos. Es normal la falta de conocimientos tecnológicos en la población mayor, por lo que en un mundo cada vez más digital, es esencial adquirir habilidades tecnológicas básicas para tener éxito en los negocios. Afortunadamente, existen programas de capacitación y recursos disponibles para aprender y ponerse al día.

Emprender después de los 50 años puede abrir nuevas puertas y oportunidades, además de la satisfacción de seguir activo, convertir ideas en realidad y poder dejar un legado empresarial duradero.

¡Te animamos a embarcarte en la aventura de emprender!



“Uno de los grandes obstáculos para emprender es uno mismo, por el temor a la incertidumbre y a no tener un trabajo que te proporcione un ingreso fijo y mantenga tu nivel de vida. Puede que en tu cabeza esté ya la idea de emprender, pero la incertidumbre te detiene. Muchas veces pienso por qué no inicié mi negocio con 40 años en lugar de hacerlo más tarde. Pero el pasado no se puede cambiar; en cambio, sí se puede construir el futuro”.

Gerardo, emprendedor piurano, 58 años.



Recursos y apoyo para el emprendimiento *sénior*

Además de estas organizaciones y programas específicos, en muchos casos los emprendedores *sénior* pueden acceder a los mismos recursos y programas que los emprendedores de otras edades. Además, algunos programas de apoyo a emprendedores también ofrecen beneficios específicos para los adultos de 50 años a más, como la priorización en el acceso a financiamiento y capacitaciones.



6.1. Organizaciones y programas de apoyo a emprendedores *séniors*

En Perú existen varias organizaciones y programas que brindan apoyo a los emprendedores *séniors* o adultos de 50 años o más que desean iniciar o desarrollar un emprendimiento:

1. **Ecosistema Plateado** es una iniciativa **Emprende UP**, el Centro de Emprendimiento de la Universidad del Pacífico, y BID Lab, Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo. Tiene el objetivo de promover el desarrollo y fortalecimiento de un ecosistema orientado a mejorar la calidad de vida de los adultos de 50 años o más, a través del desarrollo de emprendimientos y soluciones innovadoras de y para dicho grupo etario, fomentando programas que los incluyan y los alienten a seguir contribuyendo activamente a su comunidad.

2. **KUNAN** es la plataforma peruana de fortalecimiento al ecosistema de emprendimiento social y ambiental en el país. Impulsa una red de más de 340 emprendimientos sociales y ambientales a nivel nacional, conocida como la Red Kunan. El **Desafío Kunan** es el premio anual más importante y de mayor exposición sobre emprendimiento social en el Perú. Busca reconocer a emprendimientos que tengan el objetivo de resolver desafíos sociales y ambientales, y reconocer a aquellos que destaquen por ser innovadores, escalables y sostenibles. Varias entidades colaboran en estos premios. El Desafío Kunan cuenta con la **categoría Adultos Imparables**, impulsada por AFP Integra, que premia a emprendimientos sociales que sean dirigidos por adultos mayores de 55 años, o que busquen empoderar y beneficiar a adultos mayores de 55 años.

3.

CreativeLab es una empresa B con un hub de laboratorios especializados en innovación y emprendimiento con propósito, proyectos de impacto social, medición y evaluación, e innovación pública y ciudadana. Al crearse la categoría Adultos Imparables dentro de los premios Kunan 2021, se detectó la necesidad de preparar y formar a emprendedores *séniors* en habilidades digitales, para potenciar sus capacidades y ayudarles a formar una red de contactos para fortalecer el alcance de sus emprendimientos y que, además, les facilitara el camino para ganar en los premios Kunan. Diseñaron entonces la plataforma Creademy, para ofrecer estrategias de formación disruptivas a la medida de la población mayor.

4.

Centro de Sostenibilidad de la Universidad de Lima. Cuenta con el **Programa Emprendimientos Plateados**, con el objetivo de contribuir a la reintegración social y el empoderamiento de adultos mayores de Lima. Es un programa de formación para el fortalecimiento de capacidades existentes y el desarrollo de nuevas capacidades para poner en marcha un negocio. Este programa se coorganiza con la Municipalidad Metropolitana de Lima en el marco de su iniciativa Escuela Municipal de Emprendedores de Oro.

5.

Fundación Romero, a través del **Campus Romero**, una plataforma de capacitación virtual para brindar conocimiento especializado en gestión empresarial y potenciar capacidades para enfrentar los retos del empleo, aborda la adquisición de habilidades avanzadas (*upskilling*) y la reconversión laboral (*reskilling*) de los adultos mayores. Este proyecto cuenta con la financiación de BID Lab.

6. **Consejo Regional para las Personas Adultas Mayores (COREPAM)**. Organismos creados por los gobiernos regionales de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 30490 - Ley de las Personas Adultas Mayores, integrados por instituciones públicas y privadas, sociedad civil, ONGs y organizaciones de personas adultas mayores. Algunos COREPAM ponen en marcha iniciativas de apoyo al emprendimiento *sénior*, como por ejemplo el programa Emprende Sénior del Corepam Lambayeque.

7. **Centro Integral de Atención al Adulto Mayor (CIAM)**: Los CIAM son espacios creados por los gobiernos locales, en el marco de sus competencias, para la participación e integración social, económica y cultural de la persona adulta mayor, a través de la prestación de servicios en coordinación o articulación con instituciones públicas o privadas, así como de programas y proyectos. Los CIAM tienen, entre otros objetivos que recoge la Ley N° 30490, Ley de la Persona Adulta Mayor, promover y desarrollar actividades de generación de ingresos y emprendimientos.

8. **Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables**: en la sección de adultos mayores de su plataforma *web* ofrece diferentes servicios que pueden ser de interés, como algunas estadísticas, un observatorio nacional sobre envejecimiento y vejez, entre otros.



Aulas de Mayores

Algunas universidades ofrecen programas de formación y capacitación para adultos mayores de 50 años, fomentando su participación activa en diferentes áreas (culturales, sociales, económicas, etc.). Algunos ejemplos:

- [Aula del Saber](#), de la Universidad Católica San Pablo.
- [Universidad de la Experiencia - UNEX](#), de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es un programa de educación para adultos mayores que busca fomentar el aprendizaje y el desarrollo personal. Ofrece cursos y talleres sobre emprendimiento y gestión de negocios.

6.2. Organizaciones y programas de apoyo para emprendedores

- 1.** **ProInnovate**. El Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación, del Ministerio de la Producción, fue creado el 25 de marzo del 2021, sobre la base del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad – Innóvate Perú. ProInnovate cofinancia proyectos de innovación empresarial, desarrollo productivo, emprendimiento e instituciones del ecosistema, a través de concursos nacionales agrupados en cuatro portafolios: emprendimiento, innovación empresarial, desarrollo productivo y actores del ecosistema.

- 2.** **Startup Perú**. Es una iniciativa de ProInnovate, del Ministerio de la Producción, que busca fortalecer el ecosistema de emprendimiento e innovación en el Perú generando las condiciones para el surgimiento de nuevas empresas innovadoras.

- 3.** **Centros de Desarrollo Empresarial (CDE)** del Ministerio de la Producción. Ofrecen servicios gratuitos de formalización empresarial, asesoría en gestión empresarial y tributación MIPYME, y cursos y talleres de capacitación en diseño de modelos de negocio innovadores, elaboración del plan de negocio, identificación de fuentes de financiamiento y beneficios de la formalización para el emprendedor.

4.

Centros de Innovación Tecnológica (CITEs): Los CITE son organizaciones que facilitan asesoramiento técnico especializado para mejorar la calidad y productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Los CITEs pueden prestar los siguientes servicios: asistencia técnica; diseño y desarrollo de producto; soporte productivo; ensayos de laboratorio; capacitación; certificación de competencias laborales; información tecnológica especializada; promoción de la investigación, desarrollo y gestión de la innovación (I+D+i).

5.

Banco de Desarrollo del Perú (COFIDE). Tiene diversos programas de asistencia técnica y financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas, emprendimientos y *startups* en el Perú. El Centro de Desarrollo Empresarial de COFIDE pone a disposición su plataforma de capacitación, orientación y asesoría en favor de los emprendedores y emprendedoras del país.

6.

Asociación de Emprendedores del Perú (ASEP): Es una organización sin fines de lucro que busca promover el emprendimiento y la innovación en el país. Nace a principios del 2014, y a la fecha ya tiene más de 17,500 miembros que integran la red de emprendedores más grande de Latinoamérica. Brinda capacitaciones, mentorías, asesoramiento y *networking* para emprendedores.

7.

Asociación Peruana de Incubadoras de Empresas (PERUINCUBA). Asociación sin ánimo de lucro constituida en 2006, que agrupa a las incubadoras de empresas y ofrece servicios de capacitación y eventos de emprendedores.

8. **Ashoka Perú**. Ashoka es una organización sin ánimo de lucro que lleva más de 40 años (desde su fundación en Estados Unidos en 1980) seleccionando y apoyando a emprendedores sociales innovadores, con el objetivo de multiplicar y acelerar el impacto de sus proyectos. Desde 1995 Ashoka comienza a identificar en Perú a emprendedores sociales de alta calidad e impulsores de prácticas innovadoras. Estos emprendedores sociales o *fellows* se integran en la red global de la organización, lo que les ha permitido proyectar su trabajo regional y mundialmente. Trabajan en diferentes áreas del sector social: salud, educación, ambiente, derechos humanos, participación social y desarrollo económico. Ashoka Perú está afiliado a la oficina de Ashoka Región Andina, que está ubicada en Caracas, Venezuela.

9. **Endeavor Perú**. Endeavor es una organización internacional que busca apoyar a emprendedores de alto impacto y construir ecosistemas de emprendedores prósperos en mercados emergentes. En Perú, brinda mentorías y capacitaciones para ayudar a emprendimientos a escalar sus negocios.

10. **Startup Grind Lima**. Es una comunidad global de emprendedores que busca conectar, inspirar y educar a emprendedores, que está presente en más de 100 ciudades y 42 países. En Lima, se organizan eventos y actividades para promover el *networking* y el aprendizaje entre emprendedores.

11. **Emprende UP**. Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Pacífico, desde el que se promueven y difunden actividades vinculadas con el desarrollo de la cultura empresarial en el país, el nacimiento de nuevas iniciativas empresariales y el fortalecimiento de un ecosistema emprendedor. Ofrecen programas de preincubación, incubación y aceleración de proyectos en la escuela, con formación, asesoramiento y mentoría de expertos. Asimismo, ofrecen servicios de *softlanding*.

12.

Startup Científica. Es el área de incubación de negocios innovadores, perteneciente a la Unidad de Investigación y Desarrollo de la Universidad Científica del Sur. Se encarga de brindar la mentoría y gestión necesaria para apoyar y consolidar las iniciativas de ideas de negocio que provienen de la población académica o de la misma área.

13.

Centro de Emprendimiento (Growth Center) Continental. El Centro de Emprendimiento de la Universidad Continental trabaja en el desarrollo de actitudes y competencias emprendedoras de sus estudiantes y egresados, brindándoles las herramientas necesarias a través de una incubadora de empresas. También cuenta con la Red Continental de Empresarios, a quienes ofrece capacitación, asesoría y espacios de *networking*.

14.

HUB UDEP. Es el centro de la Universidad de Piura que impulsa y brinda soporte al ecosistema de innovación, emprendimiento y tecnología en la región Piura. Tiene una incubadora de negocios para conectar e impulsar emprendimientos tecnológicos e innovadores, con servicios de *mentoring*, asesoramiento y capacitación, *softlanding* y red de inversionistas.

15.

Oficina de Emprendimiento de la ULima. Promueve la generación de empresas en la comunidad universitaria, fomentando y desarrollando la cultura emprendedora de los alumnos, graduados y docentes en la Universidad de Lima. Ofrece asesoría especializada y personalizada con profesionales expertos en creación, diseño e incubación.

16. **JAKU Emprende UNSA**. Es una incubadora de empresas perteneciente a la Universidad Nacional San Agustín que acompaña y asesora emprendimientos en sus etapas de ideación, preincubación e incubación en la ciudad de Arequipa.

17. **1551 - Incubadora de Empresas Innovadoras** de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Busca *startups* en su etapa temprana que estén utilizando tecnología para construir el futuro de la industria sanitaria, educativa y agroalimentaria, generando un impacto positivo. Cuenta con tutores especializados y con una comunidad de inversionistas y socios empresariales. Ofrece talleres y mentorías, el uso de recursos tecnológicos y laboratorios de la UNMSM.

18. **Startup UNI**. Incubadora de la Universidad Nacional de Ingeniería. Ofrece apoyo en las fases de preincubación, incubación y capacitación a emprendedores con proyectos tecnológicos innovadores.

19. **Dirección de Transferencia e Innovación** de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Fomenta el desarrollo de la cultura innovadora y emprendedora para efectivizar la transferencia tecnológica y generar impacto en la sociedad. Cuenta con una unidad de Emprendimiento e Incubadora de Empresas que promueve la iniciativa de los estudiantes para la creación de pequeñas y micro empresas, ofreciendo asesoría, equipos e instalaciones.

20. **Incubadora de Empresas Faustianiana** de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Brinda apoyo y consultoría empresarial personalizada a la comunidad universitaria, con el objetivo de lograr impacto social y desarrollo económico en la provincia y por ende en la región y país. Se trata de promover la creación de empresas con bases firmes para evitar su desaparición, apoyar en la consolidación y crecimiento de empresas establecidas, así como motivar la formalidad en pequeños negocios.

21.

Bioincuba de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Funciona como una consultora que proporciona asesoría técnica especializada a empresas en el uso de fondos estatales para el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica; a *startups* y *spin-off* para la creación de empresas y emprendimientos que incluyan investigación y desarrollo, con especial énfasis en ciencias de la vida y biotecnología.

22.

Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Se dedica a la promoción de la cultura emprendedora y la innovación dentro y fuera de la comunidad universitaria, fomentando la creación y el desarrollo de empresas que generen valor haciendo uso del conocimiento como una forma de aportar al desarrollo del país. Brinda diferentes servicios, entre ellos el fast entrepreneur trip, incubación de empresas y clínica empresarial; y organiza eventos, como el Emprende PUCP.

23.

KAMAN es la incubadora de la Universidad Católica San Pablo. Promueve el desarrollo de emprendimientos con base tecnológica y sostenibles, así como la cultura de innovación orientada a estudiantes, emprendedores y empresarios. Ofrecen asesoría y acompañamiento en procesos de incubación, espacio de coworking, red de mentores, contactos nacionales e internacionales, articulación a oportunidades de financiamiento y a redes comerciales globales. Apoyan iniciativas emprendedoras sociales orientadas a mejorar la calidad de vida de poblaciones vulnerables o contribuyan al cumplimiento de programas o iniciativas estatales que buscan resolver problemas sociales y/o ambientales.

24. **StartUPC** de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Ofrece servicios de aceleración a emprendimientos listos para escalar y empezar una ronda de levantamiento de capital, y de *softlanding* a empresas que buscan expandirse al mercado peruano.

25. **PPEU, Instituto de Innovación y Emprendimiento Universitario** de la Universidad San Martín de Porres. Promueve la cultura emprendedora a través de talleres de emprendimiento de tres tipos (para ideas de negocio, para negocios disruptivos y de emprendimiento social), con distintas metodologías internacionales.

26. **Centro de Emprendimiento** de la Universidad San Ignacio de Loyola. A través de USIL Ventures, consultora, incubadora y aceleradora de negocios, promueve el desarrollo de *startups* y empresas con énfasis en tecnología e innovación. Además, ofrece formación con el objetivo de fomentar la capacidad emprendedora de sus alumnos.



Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

Emprende UP y Equifax, [Estudio financiero de la Generación Plateada en Perú \(adultos 50+\)](#), diciembre 2022.

IPSOS Perú para Emprende UP, [Estudio La Generación Plateada 2022](#), diciembre 2022.

EY, con la colaboración de datos e información de Proinversión y del Ministerio de Relaciones Exteriores, [Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2022](#), julio 2022.

Ministerio de Economía y Finanzas, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), [Orientación, trámites y servicios para empresas, empleadores y empleados](#).

[Ley 30490, Ley de la Persona Adulta Mayor](#). Publicado en el diario oficial El Peruano el 21 de julio de 2016.

[Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30490, Ley de la Persona Adulta Mayor](#) (Decreto Supremo 024-2021-MIMP). Publicado en el diario oficial El Peruano el 27 de julio de 2021.

Organización Internacional del Trabajo, Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, Informe [Panorama Laboral 2022 América Latina y el Caribe](#).

Global Entrepreneurship Monitor, [Economy Profile Perú](#) (2018) y [Policy Brief Perú](#) (julio 2020).

Fundación Universia, Orientación Universia: ¿Qué universidades poseen incubadoras de emprendimiento?

[Parte I](#) y [Parte II](#).

Mario Alejandro Garcerá Murillo, [Análisis del emprendimiento peruano como oportunidad de actividad económica en 2018](#). Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio UNIEMPRESARIAL. Bogotá D.C, Colombia.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, Secretaría de Estado de Comercio, [Informe Económico y Comercial de Perú](#), elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Lima, mayo 2023.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, Secretaría de Estado de Comercio, [Guía de País: Perú](#), elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Lima, septiembre 2021.

Lapiedra, Clara y Cardona, Pablo, [Guía del emprendimiento sénior](#), Fundación MAPFRE, Madrid, 2021.

Puyol, R., Jiménez, A. y Ortega, I., [Mapa de talento sénior](#), Fundación MAPFRE, Madrid, 2021.

Puyol, R., Jiménez, A. y Ortega, I., [II Mapa de talento sénior](#). España en el contexto europeo. Fundación MAPFRE, Madrid, 2022.

Revista Emprendedores, [Plan financiero para principiantes](#), diciembre 2020.

Madrid Emprende, Agencia de Desarrollo Económico. [Simulador y Manual para el desarrollo del Plan de Empresa](#).

[Startupedia](#), Enciclopedia sobre Startups y Emprendimiento.

BID, [Colaboración intergeneracional frente a los retos de la transición demográfica](#), octubre 2023

BID, [Finanzas plateadas: zona de no exclusión financiera](#), noviembre 2022

BID, [La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión](#), agosto 2020

BID, [Economía plateada: Mapeo de actores y tendencias en América Latina y el Caribe](#), abril 2021

A decorative graphic consisting of two large, overlapping white circles. The left circle is partially behind the right one. Inside the right circle, there is a smaller white circle positioned at the top, and another smaller white circle positioned at the bottom. The word "Agradecimientos" is written in a bold, dark blue font across the center of the overlapping circles.

Agradecimientos



Los autores de esta guía, Iñaki Ortega Cachón y Lucía Fondevila Luca de Tena, agradecen especialmente la colaboración de las siguientes personas en este proyecto:

Emprende UP, Universidad del Pacífico:

- Norberto Hosaka Oshiro
- Elizabeth Gómez Alvis
- Lizeth Chipana Ramírez

BID Lab:

- Elizabeth Minaya Fernández
- Masato Okumura

Banco Interamericano de Desarrollo (BID):

- Esther Rodríguez

Participantes en el grupo enfocado de emprendedores *sénior*:

- Luis Barragán, Big Data SAC
- Caroll Kauffman, Suma de Ideas (Join Accesorios y Caroll Kauffman)
- Liliana Picasso, Inversiones en Turismo SA
- José Luis Roncal, Prosol Inversiones SAC
- Aldo Torres , xMayor y Cubodata
- Antonio Barboza, Abc taller y carpintería
- Liduvina Sánchez, Wayqa - Muju Almohadillas
- Mónica Jaymez, Mónicositas.arte
- Gerardo Ojeda, Plaza Supply Chain
- Lourdes Chuquipiondo, PlaceOK Mindful Travel Studio

Participantes en el grupo enfocado de expertos en emprendimiento:

- Raphael Saldaña, Ministerio de Economía y Finanzas del Perú
- Oscar Orcon, Ministerio de Economía y Finanzas del Perú
- Anapierina Salas, Ministerio de Economía y Finanzas del Perú
- Patricia Ruiz, Instituto de la empresa familiar del Perú
- Linda Obregón, ProInnovate - Ministerio de la Producción
- Rocío Vera, Exelixi Group
- Isabel Rengifo, Pintando Sonrisas
- Álvaro Valdez, Triangle Quality Foods LLC

Copyright © 2023 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa, así como tampoco del Comité de Donantes de BID Lab ni de los países que representa.

