



Estudio de Evaluación Final

Presentado a

FONDOEMPLEO

al Proyecto

**“PROMOCIÓN DE
EMPRENDEDORES CON POTENCIAL
DE CRECIMIENTO Y
FORTALECIMIENTO DE LA BASE
EMPRESARIAL EN CUSCO”**

C-09-11

Informe de Evaluación Final

Consultor: Teodoro Sanz Gutierrez

Lima, 11 de Noviembre de 2014



INDICE.

Listado de Siglas o abreviaturas	3
Resumen Ejecutivo	4
Introducción.	7
1. Antecedentes y objetivos de la evaluación.	8
2. Metodología de la evaluación.	9
3. Evaluación del Proyecto.	11
3.1. Pertinencia y diseño.	11
3.2. Eficacia.	15
3.2.1. Actividades.	15
3.2.2. Productos y resultados.	20
3.3. Eficiencia.	27
3.4. Gestión.	29
3.5. Impacto.	31
3.5.1 Concreción de nuevos negocios y permanencia en el tiempo de los negocios ya existentes.	32
3.5.2 Ingresos por ventas de los negocios	33
3.5.3 Generación de empleos.	34
3.5.4 Otras características de los negocios	34
3.5.5 Percepción de utilidad de los servicios recibidos por parte de los beneficiarios	38
3.5.6 Condiciones de la vivienda	40
3.5.7 Características del beneficiario y del negocio asociadas al éxito del negocio	41
3.6. Sostenibilidad.	44
4. Conclusiones y Recomendaciones.	46
Anexos.	

Listado de siglas o abreviaturas.

CID. Colectivo Integral de Desarrollo.

EEF. Encuesta de Evaluación Final

LB Línea de Base

HRTN. Haz Realidad Tu Negocio

Proyecto. Promoción de emprendedores con potencial de crecimiento y fortalecimiento de la base empresarial en Cusco

Resumen Ejecutivo.

El Proyecto ha sido muy eficaz en cuanto al cumplimiento de las metas, en 19 de las 20 sub actividades se cumplió con lo previsto, inclusive en 8 de ellas lo ejecutado duplicó o más que duplicó la meta prevista. Consistente con ello, a nivel de productos alcanzados, el nivel de ejecución del Proyecto también es muy elevado, ya que en los 9 productos previstos cumplió con la meta prevista e inclusive en 6 de ellos la superó.

Los resultados alcanzados superan las metas previstas, en todos los componentes (número de beneficiarios capacitados en gestión empresarial, que recibieron asistencia en desarrollo técnico productivo, ganadores del Concurso HRTN, y que forman parte de una red de negocios) y también en los tres grupos de beneficiarios (emprendedores con ideas de negocios, creadores de negocios, empresarios con alto potencial de crecimiento). Además, cabe destacar que el 63% de los beneficiarios del Proyecto son mujeres, y este resultado responde al enfoque de género del Proyecto, que alentó activamente la participación de las mujeres.

El Proyecto ha ejecutado S/. 4.887 millones, cifra que representa el 105% del presupuesto (S/. 4.671 millones). Este nivel de ejecución financiera, sumado a que se han llevado a cabo todas las actividades y productos previstos, revela que el Proyecto ha sido eficiente en el uso de recursos, porque cumplió, y en la mayoría de casos superó, las metas físicas previstas ajustándose a los recursos que se tenían asignados para ello. Algunas de las razones que explican este buen resultado son los aportes de los beneficiarios, los convenios con instituciones locales aliadas, y algunos otros ahorros en partidas puntuales como alquiler de local en los últimos meses del Proyecto, combustible, y honorarios del asistente administrativo, ya que no estuvo hasta el final del Proyecto.

Una de las fortalezas de la gestión del Proyecto ha sido el respaldo institucional del CID, institución privada con muchos años de experiencia en formulación y ejecución de Proyectos de promoción de emprendedores a nivel nacional y que, de acuerdo a evaluaciones de impacto externas e independientes, han sido exitosas en términos de incremento de ingresos de los beneficiarios, empleo generado, tasa de permanencia y tasa de concretización de negocios.

Otro aspecto a destacar de la gestión es haber propiciado un trabajo conjunto con instituciones locales, lo cual ha contribuido a alcanzar las metas físicas previstas sin necesidad de que el Proyecto invierta muchos más recursos. Específicamente, el Proyecto logró comprometer a instituciones públicas y privadas para articular diversos servicios hacia los emprendedores, y además los profesionales de estas instituciones fueron sensibilizados y formados en temas de emprendimiento.

También ha contribuido favorablemente a la adecuada gestión del Proyecto la extensión temporal del mismo (3 años), que permitió una labor más detallada y dedicada con los beneficiarios; que las metas propuestas en el Marco Lógico (a nivel de actividades, productos, efectos e impactos) fueron realistas y basadas en la experiencia de la institución; y el crecimiento económico de Cusco, que ha facilitado la concreción y el fortalecimiento de los negocios emprendidos por los beneficiarios.

El impacto del Proyecto.

De acuerdo a la Encuesta de Evaluación Final aplicada por SASE Consultores en octubre del 2014 a 122 beneficiarios del Proyecto, el 52% de los beneficiarios que tenían negocio al iniciar el Proyecto, aún lo conserva, y estos negocios tienen, en promedio, 55 meses de permanencia en el mercado. En tanto, el 14% de los que no tenían negocio al iniciar el Proyecto, cuenta con uno actualmente¹.

Según la Encuesta de Evaluación Final, los ingresos mensuales por ventas de los negocios que actualmente están en funcionamiento oscilan alrededor de S/. 3,500, cifra que duplica los resultados de la Línea de Base; mientras que las ganancias del empresario son aproximadamente el 40%, es decir, alrededor de S/. 1,400, cifra ligeramente menor al ingreso mensual promedio de los beneficiarios del Proyecto que actualmente laboran de manera dependiente.

También se observan cambios positivos en cuanto al empleo generado y el nivel de formalización: respecto a lo primero, según la Encuesta de Evaluación Final la cantidad de trabajadores promedio en el negocio de un beneficiario es aproximadamente 3, mientras que en la Línea de Base era 2.2; y respecto a lo segundo, según la Encuesta de Evaluación Final el 68% de los negocios actuales de los beneficiarios están inscritos en SUNAT y tienen RUC, mientras que en la Línea de Base eran 43%.

Las razones principales por las que los beneficiarios del Proyecto decidieron formar un negocio han sido principalmente que siempre quisieron ser empresarios; que consideraban que tenía habilidades para serlo; y, en menor medida, que no conseguía trabajo en empresas. En tanto, las razones por las que eligió un determinado negocio en particular han sido el gusto o vocación del emprendedor; la experiencia, conocimiento y habilidades para destacar en el negocio; la elevada demanda por el bien o servicio ofrecido; y que no se requería mucha inversión.

Según la Encuesta de Evaluación Final, el nivel de satisfacción promedio con los servicios asociados al primer y segundo componente ha sido regular alto, mientras que aquéllos asociados al tercer y cuarto componente ha sido alto. Pero lo más importante es que perciben que estos servicios han sido de utilidad para la creación y/o fortalecimiento del negocio, principalmente los de capacitación en elaboración de planes de negocio, participación en ferias y encuentro empresariales, y financiamiento recibido (capital semilla).

Al tomar en cuenta la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, se tiene que la tasa de concretización ha sido mayor en las beneficiarias mujeres que en los hombres, y también entre quienes tienen 30 años o más. En cambio, los ingresos por ventas y la proporción de negocios formales son mayores en aquellas empresas conducidas por hombres que entre aquéllas dirigidas por mujeres. Según la misma fuente, los negocios asociados a los sectores carpintería, crianza de cuyes, y cerámica, artesanía, platería tienen la tasa de concretización más alta y lo contrario ocurre con los sectores de ventas y especialmente de servicios. En tanto, los ingresos por ventas y la proporción de negocios formales son

¹ Estos porcentajes son muy inferiores a los reportados por el CID en su Base de Datos de Beneficiarios (79% y 47% respectivamente) y la razón es que en esta Base de Datos se incluye a los 1,568 beneficiarios y la mayoría de ellos ingresó al Proyecto en el 2013 o 2014, mientras que en la Evaluación Final de SASE Consultores se aplicó encuestas a 122 beneficiarios, la gran mayoría de los cuales ingresó al Proyecto entre el 2011 y el 2012, porque se priorizó ubicar a los mismos beneficiarios que fueron encuestados en la Línea de Base y, que, por lo tanto son los que ingresaron primero al Proyecto.

mayores en las empresas de carpintería y servicios, y más bajos en las empresas de los sectores comercial y agropecuario.

La sostenibilidad del Proyecto.

Las mayores capacidades en gestión empresarial y técnico productivas de los beneficiarios, y que se estarían reflejando en mayores ingresos por ventas y mayor empleo generado, son una condición indispensable para que los negocios continúen fortaleciéndose, sean más rentables y generen mayores ingresos a quienes se dedican a ello.

El importante aporte financiero de los beneficiarios durante el Proyecto (En promedio, el capital semilla entregado a los beneficiarios para iniciar o desarrollar sus negocios ha sido aproximadamente S/. 1,500, mientras que el aporte de recursos propios o terceros casi S/. 4,000) también es un factor que favorece las perspectivas de sostenibilidad no solo porque los empresarios tienen mayores incentivos en continuar aplicando lo aprendido (para recuperar la inversión) sino porque se esperaría que estos aportes por parte de ellos continúen, puesto que se han dado cuenta que se trata de una inversión y no de un gasto.

Otro factor que puede favorecer la sostenibilidad de los efectos e impactos del Proyecto es que instituciones públicas y privadas como Kallpa, World Vision, Jóvenes a la Obra, la Municipalidad de Santiago de Chuco, Guamán Poma de Ayala vienen desarrollando labores en el ámbito del emprendimiento juvenil con capital semilla, incluso con propuestas y proyectos similares al del CID. Esto marca una diferencia con lo que ocurría al iniciar el Proyecto, cuando el CID era prácticamente la única institución que trabajaba en la temática del emprendimiento.

No obstante, uno de los factores que podrían limitar la sostenibilidad de los efectos e impactos del Proyecto es que no resulta tan claro que los beneficiarios del Proyecto hayan incrementado sus capacidades en gestión comercial y menos aún que los que tienen negocios en funcionamiento tengan mercados de destino asegurados.

Y el otro factor que puede limitar el crecimiento de los negocios existentes y la concretización de nuevos negocios es que no existe un mercado financiero desarrollado (bancos, cajas) dirigido a estos emprendimientos que ofrezca condiciones (tasas de interés) atractivas para los empresarios.

Introducción.

Este documento presenta la Evaluación Final del Proyecto “**Promoción de emprendedores con potencial de crecimiento y fortalecimiento de la base empresarial en Cusco**”, que ha ejecutado el Colectivo Integral de Desarrollo (CID) en el marco de la novena convocatoria de FONDOEMPLEO.

Este Proyecto busca mejorar la calidad de vida de 975 emprendedores con ideas de negocios, 450 emprendedores creadores de negocios, de menos de 2 años de funcionamiento continuo, y 75 empresarios con alto potencial de crecimiento en la provincia de Cusco, mediante el desarrollo de capacidades empresariales y técnico productivas.

El Proyecto inició en agosto del 2011 y culminó en Julio del 2014, y la evaluación final del mismo (realizada entre Setiembre y octubre del 2014) revisa los siguientes aspectos del Proyecto: pertinencia, diseño, eficacia, eficiencia, gestión, impacto y sostenibilidad.

El presente informe consta de cuatro capítulos: el primero contiene los antecedentes y objetivos de la evaluación; y en el segundo se presenta la metodología utilizada. El tercer capítulo es el medular del documento puesto que contiene la evaluación del Proyecto propiamente dicha (incluyendo todos los aspectos que se acaban de mencionar). Finalmente, en el cuarto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones.

En la realización del presente trabajo se contó con una amplia voluntad de colaboración del CID, por lo cual SASE Consultores expresa su reconocimiento y agradecimiento.

1. Antecedentes y objetivos de la evaluación.

FONDOEMPLEO realizó entre 2008 y 2010 las ediciones 8, 9 y 10 de su concurso de proyectos enfocado en el desarrollo de capacidades de la población en situación de pobreza, para fomentar el empleo y mejorar los ingresos. Como resultado de dichos concursos se seleccionaron 101 proyectos ganadores, que abarcan 16 regiones del país. Uno de estos proyectos es “**Promoción de emprendedores con potencial de crecimiento y fortalecimiento de la base empresarial en Cusco**” (de aquí en adelante, el Proyecto), que ha sido ejecutado por el CID entre agosto del 2011 y Julio del 2014, y cuyos datos generales se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Información general sobre el Proyecto.

Título del Proyecto:	Promoción de emprendedores con potencial de crecimiento y fortalecimiento de la base empresarial en Cusco.			
Ubicación:	Departamento	Cusco	Provincia(s)	Cusco
	Distrito(s)	Cusco, San Sebastián, San Jerónimo, Santiago, Wanchaq, Calca, Coya, Pisac, San Salvador		
Objetivo Central (u Propósito)	Mejorar las condiciones para el desarrollo del emprendimiento y el fomento del empleo en la provincia de Cusco			
Ejecutor:	Colectivo Integral De Desarrollo – CID			
Población Objetivo	1,500 beneficiarios: <ul style="list-style-type: none">▪ 975 emprendedores con ideas de negocios▪ 450 emprendedores creadores de negocios, de menos de 2 años funcionamiento continuo▪ 75 empresarios con alto potencial de crecimiento			
Fecha de inicio real del Proyecto	01/08/2011			
Fecha programada para el término del Proyecto	17/07/2014			

Fuente: Informe Final de Ejecución del Proyecto, elaborado por el CID en Julio del 2014

FONDOEMPLEO ha designado a SASE Consultores como la institución encargada de llevar a cabo la Evaluación de Línea de Base (LB) y la Evaluación Final del mencionado Proyecto. Específicamente, la presente Evaluación Final tiene como objetivo determinar si se han cumplido las metas de los indicadores de resultados (a nivel de propósito) y de producto (a nivel de componentes) y cuáles son las principales razones que explican ello. Asimismo, esta evaluación busca analizar la pertinencia, el diseño, la eficacia, la eficiencia, la gestión, el impacto y la sostenibilidad del Proyecto.

2. Metodología de la evaluación.

Para llevar a cabo la evaluación se han utilizado fuentes secundarias y principalmente primarias.

Revisión de documentos.

Las fuentes secundarias incluyen principalmente los informes elaborados por CID respecto a la ejecución del Proyecto. En el Anexo 1 se presenta la relación completa de todas las fuentes secundarias revisadas.

Entrevistas a personal del CID y a representantes de instituciones locales aliadas del Proyecto.

En Setiembre del 2014 se realizaron 6 entrevistas, 3 a personal del CID y otras 3 a representantes de instituciones locales aliadas del Proyecto (Municipalidad de San Sebastián, Municipalidad de Santiago, World Vision). En el Anexo 2 se presenta la relación de personas entrevistadas.

Para cada entrevistado se preparó una guía de entrevista que contenía preguntas relacionadas a diferentes criterios de evaluación: pertinencia, diseño, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Con algunos entrevistados se conversó acerca de todos estos criterios y de todos los componentes del Proyecto, y con otros solamente respecto a algunos; asimismo, hubo preguntas que se hicieron a diferentes entrevistados, para de esta manera poder tener una visión más amplia de la situación, y no sesgarla por las apreciaciones de una sola persona o institución.

Entrevistas a beneficiarios.

En Setiembre del 2014 se realizaron entrevistas a 8 beneficiarios del Proyecto, indagándose sobre su situación actual y la que tenía cuando ingresó al Proyecto, las características de su negocio actual, cómo lo está financiando, motivaciones para elegir dicho negocio, lo que más le gusta y lo que menos le gusta de lo que hace, contribución efectiva del Proyecto en el desarrollo de su negocio, perspectivas futuras, entre otros temas. En el Anexo 3 se presenta la relación de beneficiarios entrevistados.

Encuestas a beneficiarios.

Las encuestas a beneficiarios buscan recoger información referida principalmente a los indicadores de resultados (a nivel de propósito) y de productos (a nivel de componentes) contenidos en el Marco Lógico del Proyecto. Estas preguntas fueron estructuradas en una encuesta (ver Anexo 4), que se aplicó a una muestra de beneficiarios, y que incluye dos partes: una general con 22 preguntas y una específica con 27 preguntas.

En la parte general se incluye una sección de características generales de los miembros del hogar, otra de empleo e ingresos de dichos integrantes del hogar, y una tercera de condiciones de la vivienda. La parte específica incluye una primera pregunta para saber si actualmente el beneficiario tiene o no un negocio actualmente, y luego hay cuatro secciones:

- La primera aplica únicamente para quienes actualmente tienen un negocio: a qué se dedica, desde cuándo, formalidad, financiamiento, número de trabajadores, niveles de ventas, motivaciones, y expectativas futuras.
- La segunda aplica solamente a quienes actualmente no tienen un negocio: a qué se dedica, y en caso esté trabajando como dependiente, a qué se dedica y cuánto gana.

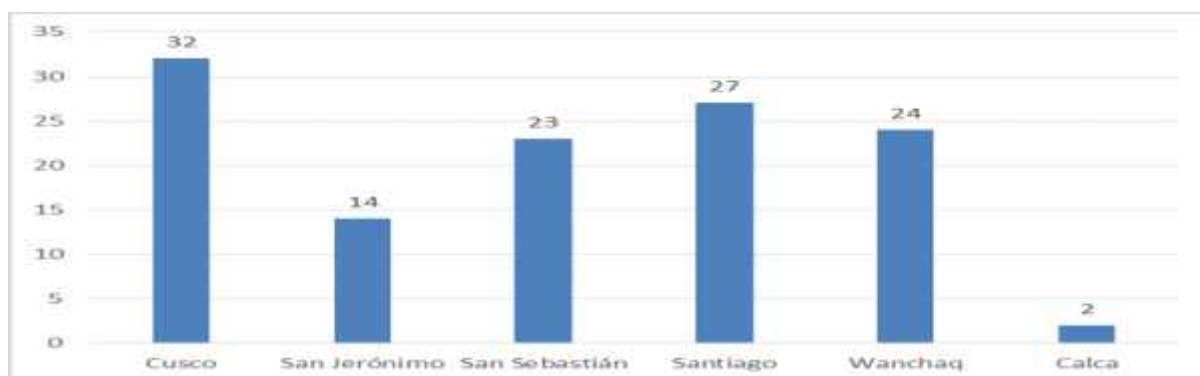
- La tercera y cuarta sección se aplica a todos los encuestados (independientemente de que tengan actualmente un negocio o no) e indaga sobre su situación al iniciar el Proyecto y sobre el nivel de satisfacción con los servicios recibidos por el Proyecto, y su percepción sobre la utilidad de dichos servicios en la creación y/o fortalecimiento del negocio.

Tomando en consideración principalmente los indicadores de propósito y resultados establecidos en el Marco Lógico del Proyecto, la presente evaluación pretende comparar la situación de los beneficiarios antes del inicio del Proyecto y luego de finalizado el mismo, respecto precisamente a estos indicadores y también a otras variables consideradas relevantes para fines del Proyecto. Para ello, entre Setiembre y octubre del 2014 han sido encuestados 122 beneficiarios del Proyecto.

Selección de la muestra.

Durante Setiembre y Octubre del 2014 se aplicó la encuesta a 122 beneficiarios del Proyecto, distribuidos en 6 de los distritos donde interviene el Proyecto². En el Anexo 5 se presenta la relación de beneficiarios encuestados.

Gráfico 1. Número de beneficiarios encuestados en la Evaluación Final, según distrito.



Cabe destacar que en la LB también se encuestó a la misma cantidad de beneficiarios y la distribución de esta muestra según distritos fue muy similar a la que se acaba de mostrar. De hecho, se procuró que los productores encuestados en esta Evaluación Final sean los mismos que fueron encuestados en la LB, y ello se ha logrado en 75 casos (el 62%). Asimismo, fueron 47 los beneficiarios encuestados en la LB que no pudieron ser encuestados en la Evaluación Final: 28 porque no continuaron en el Proyecto (y, por lo tanto, no forman parte de la nómina oficial de beneficiarios que maneja el CID) y 19 porque no pudieron ser ubicados por los encuestadores (por motivos de trabajo, salud, viaje) o porque no quisieron atenderlos³. Estos 47 casos fueron reemplazados por otros que tenían sus mismas características en cuanto a sexo y distrito de procedencia.

² Estos distritos son Cusco, San Jerónimo, San Sebastián, Santiago, Wanchaq y Calca. De acuerdo a la relación oficial de beneficiarios proporcionada por el CID, el 91% de los 1,568 beneficiarios del Proyecto provienen de estos distritos.

³ Se debe tener en cuenta que las encuestas se aplicaron entre Setiembre y Octubre del 2014, cuando el Proyecto ya tenía 2 o 3 meses de finalizado, lo cual complica la tarea de ubicar a los encuestados e inclusive la disponibilidad de éstos para responder una encuesta.

3. Evaluación del Proyecto.

A lo largo de este capítulo se evalúa el Proyecto en sus siguientes dimensiones: pertinencia y diseño, eficacia, eficiencia, gestión, impacto y sostenibilidad.

3.1. Pertinencia y diseño.

El fin del Proyecto es mejorar la calidad de vida de los emprendedores y creadores de negocios en la provincia del Cusco y el propósito es mejorar las condiciones para el desarrollo del emprendimiento y el fomento del empleo. El desarrollo de un proyecto que tenga este fin y este propósito está justificado en una provincia como Cusco en la que (de acuerdo al documento de diseño del Proyecto) existe un elevado nivel de actividad emprendedora, oportunidades locales de negocios que pueden ser adecuadamente aprovechadas por emprendedores cusqueños, y una creciente demanda existente por servicios de desarrollo empresarial.

El problema principal que se pretende abordar con la intervención del Proyecto es el débil desarrollo de los emprendedores y creadores de negocios en la provincia de Cusco, lo cual se refleja en la baja tasa de concretización de nuevos negocios y, entre los negocios que inician, la baja tasa de permanencia, el reducido nivel de ventas y de empleos generados, y la elevada proporción de negocios informales. Las causas identificadas, desde el diseño del Proyecto, que explicarían este problema son:

- Bajo nivel de desarrollo de capacidades empresariales, que a su vez se explica por el bajo nivel de desarrollo de cultura emprendedora, el limitado acceso a servicios de capacitación en gestión empresarial, y el bajo nivel de desarrollo de mecanismos de seguimiento a iniciativas de emprendedores.
- Bajo nivel de desarrollo de capacidades técnico productivas, que a su vez se explica por el bajo nivel de desarrollo en técnicas de producción y el limitado acceso a servicios de asistencia técnico productiva.
- Limitado acceso a fuentes de financiamiento para emprendimientos, debido al escaso desarrollo de fondos concursables para emprendedores a nivel local, a los inadecuados métodos de selección y financiamiento de iniciativas empresariales, y al escaso desarrollo de mecanismos de seguimiento de ejecución del gasto para iniciativas empresariales.
- Escaso desarrollo de redes de negocios, debido al bajo nivel de articulación de cadenas productivas, escaso desarrollo de redes de proveedores de asesoría empresarial, y limitado acceso a servicios de asistencia técnica.

Para cada causa, el Proyecto ha identificado acertadamente una estrategia de acción que se traduce en un componente del Proyecto y en una serie de actividades asociadas.

Cuadro 2. Componentes y actividades del Proyecto.

Componente		Actividades
1	Desarrollo de capacidades empresariales	<ul style="list-style-type: none">• Fomento de la cultura empresarial• Capacitación en gestión empresarial• Acompañamiento a emprendedores: asesorías en gestión empresarial
2	Desarrollo de capacidades técnico productivas	<ul style="list-style-type: none">• Asistencia técnico productiva
3	Establecimiento del fondo concursable	<ul style="list-style-type: none">• Implementación del fondo concursable• Financiamiento de iniciativas: Concurso “Has realidad tu negocio”• Monitoreo de iniciativas financiadas
4	Fortalecimiento de redes de negocio	<ul style="list-style-type: none">• Organización de encuentros de emprendedores• Servicio especializado para empresas con alto potencial de crecimiento

Fuente: Informe Final de Ejecución del Proyecto, elaborado por el CID en Julio del 2014

El Proyecto estableció, desde el diseño, que la meta de beneficiarios era 1,500 y los diferenció en tres categorías:

- 975 emprendedores con ideas de negocio.
- 450 emprendedores creadores de negocios, de menos de 2 años de funcionamiento continuo.
- 75 empresarios con alto potencial de crecimiento, con negocios de más de 2 años de funcionamiento continuo.

Los componentes y actividades del Proyecto están dirigidos a los tres tipos de beneficiarios, con excepción del cuarto que está orientado únicamente a los empresarios con alto potencial de crecimiento. No obstante, existen ciertas particularidades según tipo de beneficiario, las mismas que serán comentadas a lo largo del presente informe.

En términos generales, el Proyecto presenta una adecuada lógica vertical ya que las actividades previstas en el Marco Lógico conducen al cumplimiento de los componentes; y éstos últimos son necesarios para alcanzar el propósito del Proyecto y su fin. Respecto a la lógica horizontal, el Proyecto contempla diferentes indicadores y metas para verificar el cumplimiento de cada una de las actividades, así como indicadores y metas de productos (para cada componente), efectos (para el propósito) e impactos (para el fin).

Cuadro 3. Indicadores y metas de productos, efectos e impactos del Proyecto.

Objetivo		Indicador	Meta
FIN	Mejora de la calidad de vida de los emprendedores y creadores de negocios en la provincia del Cusco	Número de personas que aplican efectivamente los conocimientos adquiridos	954
		Número de beneficiarios mejoran sus ingresos	954
		<i>Emprendedores con nuevos negocios</i>	<i>Ingreso neto mensual pasa de S/. 0 a S/. 592</i>
		<i>Emprendedores con negocios fortalecidos</i>	<i>Ingreso neto mensual se incrementa en 80%</i>
		<i>Emprendedores con alto potencial de crecimiento</i>	<i>Ingreso neto mensual se incrementa en 80%</i>
		Número de puestos de trabajo incrementales	1,954
		<i>Emprendedores con nuevos negocios</i>	698
		<i>Emprendedores con negocios fortalecidos</i>	755
		<i>Emprendedores con alto potencial de crecimiento</i>	501
PROPOSITO	Mejora de las condiciones para el desarrollo del emprendimiento y el fomento del empleo en la provincia de Cusco	Número de creadores de negocios han mejorado sus capacidades y destrezas en gestión empresarial	450
		Número de nuevos negocios creados	429
		Mejorar la tasa de concretización de nuevos negocios	De 8% a 44%
		Número de empresas con alto potencial de crecimiento han mejorado sus procesos de producción y se encuentran en condiciones para impulsar procesos de expansión acelerado	75
		Porcentaje de mejora de la tasa de permanencia de negocios creados y negocios fortalecidos	70%
		Porcentaje de mejora de la tasa de permanencia de las empresas con alto potencial de crecimiento	95%
		Número de puestos de trabajo generados durante el Proyecto	3,382
		<i>Emprendedores con nuevos negocios</i>	1,211
		<i>Emprendedores con negocios fortalecidos</i>	1,325
		<i>Emprendedores con alto potencial de crecimiento</i>	846

Objetivo		Indicador	Meta
COMPO NENTE 1	Desarrollo de capacidades empresariales	Número de personas culminan al menos un taller de cultura emprendedora	1,800
		Número de personas capacitadas y asesoradas en gestión empresarial al término del Proyecto	1,500
COMPO NENTE 2	Desarrollo de capacidades técnico productivas	Número de negocios de emprendedores, creadores y empresarios, han mejorado sus competencias técnico productivas al término del Proyecto:	525
		<i>Emprendedores con nuevos negocios</i>	200
		<i>Emprendedores con negocios fortalecidos</i>	250
		<i>Emprendedores con alto potencial de crecimiento</i>	75
COMPO NENTE 3	Fondo Concursable para iniciativas de pequeños negocios	Número de planes de negocio presentados al concurso durante la ejecución del Proyecto	180
		Número de ideas de negocio implementadas con fondos facilitados por el Proyecto al final del Proyecto	90
COMPO NENTE 4	Fortalecimiento de redes de negocios	Número de empresas con alto potencial de crecimiento han mejorado sus procesos de producción y se encuentran en condiciones para impulsar procesos de expansión acelerado al término del Proyecto	75
		Red de negocio en marcha	1

Fuente: Informe Final de Ejecución del Proyecto, elaborado por el CID en Julio del 2014

Sin embargo, algunas observaciones al diseño del Proyecto son las siguientes:

- El perfil de empresarios con alto potencial de crecimiento no estaba claramente definido desde el inicio del Proyecto, lo cual distorsiona un poco la verificación del cumplimiento de las metas asociadas a este grupo de beneficiarios, e inclusive la ejecución de actividades del Proyecto que están orientadas a ellos.

Recién en el segundo año de ejecución del Proyecto, se establece que los requisitos para ser considerado un empresario con alto potencial de crecimiento es que tengan negocios con más de 2 años de funcionamiento, en cualquier sector de actividad, y con un nivel de ventas mensual que supere los S/. 7,000. Sin embargo, dado que se reportaban muy pocos casos que cumplieran con este último requisito, se redujo este umbral hasta S/. 4,000; asimismo, se añadió como requisito que el sector de actividad al que pertenecía el negocio esté en crecimiento. Finalmente, se añadieron dos criterios adicionales: que el beneficiario tenga formación técnico universitaria y que tenga al menos una experiencia previa manejando un negocio.

- Tomando en cuenta la importancia que tiene el aspecto comercial (es decir, tener mercado) para el crecimiento y sostenibilidad de cualquier negocio, el Proyecto debió poner mayor énfasis en ello desde el inicio de la intervención. Es cierto que se incluyó en la capacitación y asesoría en gestión empresarial temas como marketing, imagen, marcas, pero el hecho que el cuarto componente del Proyecto

(“fortalecimiento de redes de negocio”) sea quien tuvo menor presupuesto asignado prueba que se le pudo haber dado mayor importancia al aspecto comercial, al menos pensando en los beneficiarios que ya tenían un negocio en marcha al ingresar al Proyecto.

- Así como hay indicadores del Marco Lógico cuya medición es completamente objetiva (mejora de ingresos, empleos generados, número de capacitados), en otros casos es más discutible; por ejemplo, “número de personas que aplican efectivamente los conocimientos adquiridos” o “número de negocios de emprendedores, creadores y empresarios, han mejorado sus competencias técnico productivas al término del Proyecto”.

En el primer ejemplo (que es un indicador de fin) se asume que tener un negocio en funcionamiento al finalizar el Proyecto significa que las personas han aplicado los conocimientos adquiridos; mientras que en el segundo ejemplo (que es un indicador de producto asociado al segundo componente) se asume que el solo hecho de brindar asistencia técnico productivas del Proyecto mejora las competencias técnico productivas de quienes la reciben. Si bien estos supuestos son creíbles, no necesariamente se cumplen por lo que hubiera sido deseable explicitar mejor la definición operativa del indicador, así como las fuentes de información para calcular su valor, o inclusive identificar otro indicador más objetivo.

3.2. Eficacia.

En esta sección se analiza el nivel de cumplimiento de las metas establecidas por el Proyecto a nivel de actividades, productos y resultados.

3.2.1. Actividades.

En el diseño del Proyecto estaba contemplado llevar a cabo 9 actividades, que incluían 20 sub actividades. El Proyecto ha sido muy eficaz en cuanto al cumplimiento de las metas, lo que se refleja en que en 19 de las 20 sub actividades se cumplió con lo previsto, inclusive en 8 de ellas lo ejecutado duplicó o más que duplicó la meta prevista.

Cuadro 4. Nivel de ejecución del Proyecto, a nivel de actividades.

Componente / Actividad / Sub actividad	Unidad de medida	Meta	Ejecutado	% Ejecución
COMPONENTE 1	Desarrollo de capacidades empresariales			
ACTIVIDAD	1.1 Fomento de la cultura empresarial			
Sub actividades	1.1.1 Elaboración de materiales de publicidad	N° de Kits	1	2 200%
	1.1.2 Publicidad radial	N° de Spots	8	3 38%
	1.1.3 Difusión de cultura emprendedora	N° de Talleres	60	173 288%
ACTIVIDAD	1.2 Capacitación en gestión empresarial			
Sub actividades	1.2.1 Elaboración e impresión de materiales de capacitación	N° de Kits	1	2 200%
	1.2.2 Programas de capacitación en gestión empresarial (honorarios capacitadores)	N° de Programas	50	50 100%
ACTIVIDAD	1.3 Acompañamiento a emprendedores			
Sub actividades	1.3.1 Elaboración e impresión de formatos de asesoría	N° de Kits	1	3 300%
	1.3.2 Asesorías en gestión empresarial (honorarios asesores)	N° de asesorías	1500	1568 105%
COMPONENTE 2	Desarrollo de capacidades técnico – productivas			
ACTIVIDAD	2.1 Asistencia técnico- productiva			
Sub actividades	2.1.1 Elaboración e impresión de formatos de asistencia técnica	N° de Kits	1	2 200%
	2.1.2 Asistencia técnica de acuerdo a la necesidad de cada beneficiario (honorarios especialistas)	N° de visitas	525	604 115%
COMPONENTE 3	Establecimiento del fondo concursable			
ACTIVIDAD	3.1 Implementación del fondo concursable			
Sub actividades	3.1.1 Análisis de la situación financiera del Cusco	N° de estudios	1	2 200%
	3.1.2 Contratación de un especialista, para poner en marcha el fondo concursable (honorarios)	N° de manuales	1	1 100%
ACTIVIDAD	3.2 Financiamiento de iniciativas- “Concurso Haz realidad tu negocio”			
Sub actividades	3.2.1 Convocatoria a y promoción del concurso	N° de eventos	60	65 108%
	3.2.2 Talleres de planes de negocio	N° de Talleres	24	50 208%
	3.2.3 Evaluación de los negocios a ser financiados	N° de procesos de evaluación de planes de negocio	3	4 133%
	3.2.4 Entrega del financiamiento para la puesta en marcha del negocio	N° de planes de negocio cofinanciados	90	127 141%
ACTIVIDAD	3.3. Monitoreo de iniciativas financiadas			
	3.3.1 Visitas a negocios financiados	N° de visitas	450	566 126%

Componente / Actividad / Sub actividad	Unidad de medida	Meta	Ejecutado	% Ejecución	
COMPONENTE 4	Fortalecimiento de redes de negocio				
ACTIVIDAD	4.1 Organización de encuentros de emprendedores				
Sub actividades	4.1.1 Eventos de discusión sobre emprendimiento	N° de eventos	3	6	200%
ACTIVIDAD	4.2 Servicio especializado para empresas con alto potencial de crecimiento (EAPC)				
Sub actividades	4.2.1 Convocatoria	N° de convocatorias (eventos)	12	14	117%
	4.2.2 Capacitación especializada	N° de Programas	10	10	100%
	4.2.3 Asesoría especializada	N° de asesorías	450	482	107%

Fuente: Informe Final de Ejecución del Proyecto, elaborado por el CID en Julio del 2014

Componente 1: Desarrollo de capacidades empresariales.

Como parte de la primera actividad (“fomento de la cultura empresarial”) se ha llevado a cabo charlas de sensibilización masiva, foros, congresos, reuniones, mesas de trabajo, la mayoría de veces en conjunto con instituciones públicas y privadas de la región. En cuanto al uso de medios de comunicación, durante el primer año de ejecución del Proyecto se difundieron spots en radio, y durante todo el segundo año se optó por emitir un programa de TV propio denominado “Haz Realidad Tu Negocio”, que habría sido de gran importancia para difundir la cultura emprendedora en la población. Asimismo, también se utilizaron las redes sociales (principalmente *Facebook*) para convocar a los potenciales beneficiarios

Cabe destacar que a partir del segundo año se trabaja más con instituciones aliadas como las municipalidades o World Vision, quienes ya tenían identificadas previamente a un grupo numeroso de población beneficiaria, y ello permitió que el proceso de convocatoria y selección del Proyecto fuera más eficiente porque incorporaban beneficiarios al Proyecto en grupos de veinte o treinta personas y ya no de uno en uno.

En relación a la segunda actividad (“capacitación en gestión empresarial”), el programa de capacitación incluía siete módulos: plan de negocios, administración, marketing y ventas, desarrollo personal emprendedor⁴, contabilidad y costos, tributación, y educación financiera. La duración total del programa era de 130 horas y en la práctica todos los beneficiarios debieron llevar los 4 primeros módulos y, adicionalmente, la mayoría llevó 1 o 2 de los módulos restantes. El costo de este programa para el beneficiario era de S/. 50, independientemente que lleve 4 o más módulos.

De acuerdo a lo manifestado por funcionarios del CID, estos programas estuvieron a cargo de docente con experiencia empresarial, se trataron temas de mucha actualidad en el mundo de los negocios y que no ofrecen otras instituciones o programas en la región⁵, se

⁴ El módulo de desarrollo personal busca fortalecer las habilidades blandas de los emprendedores como liderazgo, resolución de conflictos, motivación, etc.

⁵ Como por ejemplo el neuromarketing, que combina marketing con neurociencias para entender mejor al consumidor, cómo reaccionan ante determinados impulsos; o el Business Model Canvas, con el objetivo de modelar negocios a través de sencillos pasos.

complementó la enseñanza presencial con contenido virtual, y se programaron los horarios de la capacitación en función a las necesidades y actividades propias de un emprendedor, por ejemplo considerando turnos nocturnos y de fines de semana.

En los primeros programas, al haber pocos beneficiarios, los emprendedores, creadores y los empresarios con alto potencial de crecimiento recibían la misma capacitación todos juntos; no obstante, luego del primer monitoreo externo se sugirió que el Proyecto previo al primer módulo realice un diagnóstico sobre cada beneficiario y, en función a ello, se les separaba por grupos para que la capacitación que reciban se adapte mejor a sus necesidades particulares.

Como suele suceder en este tipo de Proyecto, se han registrado casos de deserción, es decir, personas que llevaron uno o dos de los módulos, pero luego se retiraron del programa. Tomando en cuenta que, de acuerdo a información proporcionada por el CID, fueron 1,915 las personas que llevaron al menos un curso del programa y que los beneficiarios del Proyecto fueron 1,568, se tiene un porcentaje de deserción de 18% y los motivos principales fueron laborales (principalmente en los hombres, que conseguían trabajo como dependientes) o familiares (principalmente en las mujeres, que tenía que quedarse en el hogar para cuidar a sus hijos o de algún familiar que requería atención permanente).

Respecto a la tercera actividad (“acompañamiento a emprendedores”), es uno de los principales diferenciales del Proyecto respecto a otros porque se trata de un servicio personalizado, que se ajusta a las necesidades de cada negocio en relación a algunos de los siguientes temas: formalidad⁶, marketing y ventas, costos, problemas de conflictos familiares y de socios, mejoramiento de imagen y marca, creación y uso de redes sociales, desarrollo del plan de negocios, u organización del negocio. Este servicio de acompañamiento ya estaba incluido en el costo de S/. 50 que tenía que pagar cada beneficiario por recibir el programa de capacitación en gestión empresarial.

Si bien por lo general el beneficiario recibía primero la capacitación y luego la asesoría, también hubo casos en que recibieron ambos servicios de manera paralela y otros en los que la asesoría fue primero. En total, el lapso de tiempo durante el cual el beneficiario recibía la capacitación y asesoría era de 6 a 8 meses.

Los profesionales que estuvieron a cargo de brindar esta asesoría en algunos casos eran los mismos que dieron la capacitación, pero en su mayoría eran distintos. La convocatoria de estos profesionales ha ido variando de acuerdo al perfil y necesidades de los beneficiarios, al principio éstos eran más jóvenes y sin experiencia, pero luego ingresaron al Proyecto beneficiarios con negocios en funcionamiento, lo cual obligó a buscar nuevos perfiles para los docentes y asesores.

⁶ De acuerdo a lo manifestado por funcionarios del CID, el principal requerimiento de los beneficiarios en este acompañamiento era que les expliquen acerca de los requisitos y procedimientos ante la SUNAT para que su negocio se formalice.

Componente 2: Desarrollo de capacidades técnico productivas.

La asistencia técnico productiva estaba orientada a los beneficiarios con negocios productivos⁷ y no a aquéllos que tenían negocios asociados al sector comercial o de servicios, lo cual explica que la cantidad de beneficiarios de este componente sea menor que la de los beneficiarios del componente anterior. Asimismo, esta asistencia la recibieron los empresarios con alto potencial de crecimiento (tanto los que tenían negocios productivos, como comerciales o de servicios) en planificación estratégica, imagen y marca, técnicas de ventas, etc.

Los beneficiarios tenían que pagar S/. 50 por esta asistencia técnico productiva, la cual se daba después de la capacitación en gestión empresarial, aunque cuando era muy urgente resolver algunos aspectos técnico productivos se invertía el orden de los servicios. En tanto, los profesionales encargados de brindar este servicio eran diferentes a los que dieron la capacitación y asistencia en gestión empresarial. Estos profesionales establecían con el beneficiario los temas y horarios de la asesoría y semanalmente se reunían los asesores para discutir los casos y compartir las experiencias.

Componente 3. Establecimiento del fondo concursable.

Para cumplir con la primera actividad ("implementación del fondo concursable"), se realizó un estudio de análisis de la situación financiera en Cusco, para tener una visión más global de las diferentes modalidades y oportunidades de financiamiento en el área de intervención del Proyecto, y se actualizó el documento Manual del fondo concursable el CID, herramienta que permitió desarrollar todos los procesos del concurso "Haz Realidad Tu Negocio" (HRTN).

En cuanto a la actividad "financiamiento de iniciativas – Concurso HRTN", el Proyecto realizó 65 eventos de convocatoria (charlas, ferias, talleres, entre otros) para los 4 concursos que se efectuaron. Además, se llevaron a cabo, con los que se inscribían a los concursos, 50 talleres de planes de negocio, con una duración de 20 horas cada uno.

Si bien es cierto la proporción de beneficiarios que recibieron la capital semilla no supera el 10% del total, eran precisamente estos ganadores de los concursos, quienes no tenían acceso a financiamiento formal o sí lo tenían, pero con condiciones financieras muy desfavorables (altas tasas de interés), resultando el capital semilla su única oportunidad de concretar su idea de negocio.

Para ser ganador de los concursos, inicialmente el único requisito era participar en el curso de elaboración de planes de negocio, pero a partir del segundo concurso se estableció que además debían haber llevado por lo menos 4 de los 7 módulos del programa de gestión empresarial (primer componente), y que el aporte de contrapartida sea al menos el 60% de la inversión total inicial para poner en marcha el negocio.

⁷ Por ejemplo, para quienes criaban cuyes en esta asistencia se trabajaron temas como la construcción de los galpones o la alimentación de los cuyes. O a quienes tenían una panadería se les daba asistencia referida por ejemplo a incrementar la variedad de sus productos y a una mejor preparación de los panes.

En cuanto a la actividad de “monitoreo de iniciativas financiadas”, todos los que recibieron capital semilla fueron visitados y acompañados entre 4 y 6 veces para recibir asesoría sobre el correcto uso del capital semilla, la solicitud de diversas cotizaciones para las compras de insumos y materiales, la verificación de la calidad de los mismos, y luego de que el negocio empezaba a funcionar, estas visitas de asesoría pretendían contribuir a la viabilidad y sostenibilidad de los negocios. En total, el Proyecto realizó un total de 566 visitas de asesoría.

Los asesores en este tercer componente en general son los mismo que trabajaron en los componentes anteriores y manifestaron que las principales dificultades de los beneficiarios que recibieron el capital semilla eran las solicitudes de cotizaciones y proformas, en el caso de quienes iban a iniciar un negocio, y el registro de movimientos de negocios (compras, ventas) y temas de marketing, entre quienes ya tenían su negocio en funcionamiento.

Componente 4. Fortalecimiento de redes de negocio.

En el marco de la primera actividad (“organización de encuentros de emprendedores”), se llevaron a cabo 6 encuentros de emprendedores, básicamente foros y congresos (incluyendo un congreso nacional llevado a cabo en el segundo año del Proyecto, con emprendedores de las diferentes sedes del CID a nivel nacional), que se constituyen en espacios de discusión, soporte e información para los emprendedores del Proyecto.

En relación a la segunda actividad (“servicio especializado para empresas con alto potencial de crecimiento”), el Proyecto realizó 14 eventos de convocatoria a los empresarios con alto potencial de crecimiento y se contactó directamente con cada una de las empresas para invitarlas a formar parte de las actividades del Proyecto en este componente.

Estos empresarios con alto potencial de crecimiento ya habían recibido, como se mencionó anteriormente, el programa de capacitación en gestión empresarial, y algunos de ellos además la asesoría técnico productivo y el capital semilla. Adicionalmente, recibieron asesorías especializadas en planificación estratégica, imagen y marca, técnicas de ventas, y otros temas relevantes. Los beneficiarios que recibieron esta asesoría especializada tenían que pagar aproximadamente S/. 150.

En total, el Proyecto brindó 482 horas de asesoría especializada a estos empresarios. Algunos de los profesionales que estuvieron a cargo de esta asesoría eran los mismos que estuvieron en los componentes anteriores, pero otros trabajaron únicamente en este cuarto componente y para este grupo de empresarios con alto potencial de crecimiento.

3.2.2. Productos y resultados.

A nivel de productos alcanzados, el nivel de ejecución del Proyecto también es muy elevado, ya que en los 9 productos previstos cumplió con la meta prevista e inclusive en 6 de ellos la superó; lo cual guarda consistencia con lo que ocurre a nivel de actividades.

Cuadro 5. Nivel de ejecución del Proyecto, a nivel de productos.

Componente	Producto	Unidad de medida	Meta	Ejecutado	% Ejecución
COMPONENTE 1: Desarrollo de capacidades empresariales	Emprendedores y creadores de negocio capacitados y asesorados utilizan herramientas en gestión empresarial	Capacitados	1,500	1,568	105%
COMPONENTE 2: Desarrollo de capacidades técnico productivas	Emprendedores asesorados utilizan los nuevos conocimientos técnicos en sus procesos productivos.	Capacitados	200	249	125%
	Creadores de negocio asesorados utilizan los nuevos conocimientos técnicos y/o los ya existentes pero de mejor forma en sus procesos productivos	Capacitados	250	280	112%
	Empresarios con alto potencial de crecimiento asesorados utilizan los nuevos conocimientos técnicos y/o los ya existentes pero de mejor forma en sus procesos productivos.	Capacitados	75	75	100%
COMPONENTE 3: Fondo Concursable para iniciativas de pequeños negocios	Beneficiarios capacitados presentan planes de negocio al concurso	Planes de negocio	180	271	151%
	Beneficiarios que presentan planes de negocio con pertinencia, coherencia y viabilidad (enfoque de mercado) son declarados ganadores a través del concurso	Ganadores	90	127	141%
	Negocios co financiados son debidamente verificados en su implementación a través de las visitas de asesoría.	Asesorados	90	127	141%
COMPONENTE 4: Fortalecimiento de redes de negocios	Empresas forman parte activa de la red de negocios puesta en marcha	Empresas	35	35	100%
	Empresarios con alto potencial de crecimiento capacitados y asesorados utilizan herramientas más especializadas para el crecimiento y sostenibilidad de sus negocios.	Capacitados	75	75	100%

Fuente: Informe Final de Ejecución del Proyecto, elaborado por el CID en Julio del 2014

Tomando en cuenta principalmente la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID, a continuación, se analiza con mayor detalle estos buenos resultados del Proyecto en cuanto a su nivel de ejecución a nivel de productos.

Número y perfil de beneficiarios.

En total, el Proyecto ha tenido 1,568 beneficiarios:

- El 59% son emprendedores con ideas de negocio, el 36% son creadores de negocio, y el 5% restante son empresarios con alto potencial de crecimiento.
- El 63% son mujeres y el 37% hombres. La importante participación de las mujeres no es casual, sino que responde al enfoque de género del Proyecto, que alentó activamente la participación de las mujeres. En realidad, esta elevada proporción de mujeres es un resultado similar al de otros proyectos que ejecuta el CID; la particularidad en este caso es que al iniciar el Proyecto el jefe de equipo brindó una capacitación al personal en equidad de género y además que instituciones aliadas

del Proyecto como World Vision están orientadas principalmente a la población femenina.

- El promedio de edad es 34 años: el 23% tiene menos de 25 años, el 60% entre 25 y 44 años, y el 17% tiene 45 años a más.
- Combinando estos últimos dos criterios con el primero se tiene que la proporción de hombres entre los emprendedores con ideas de negocio es 40% y la edad promedio 31.5 años; entre los creadores de negocio el 30% son hombres y la edad promedio es 37.4 años; y entre los empresarios con alto potencial de crecimiento el 52% son hombres y tienen, en promedio, 31.7 años.
- Los beneficiarios provienen principalmente de 6 distritos: 34% de San Sebastián, 21% de Santiago, 17% de Cusco, 11% de Wanchaq, 7% de San Jerónimo, y 7% de Pisac⁸.
- El 43% ingresó al Proyecto el 2011 o el 2012, mientras que el 57% restante lo hizo el 2013 o 2014. Este resultado se explica porque conforme transcurría el tiempo el Proyecto se iba haciendo más conocido, ya había casos concretos de éxito que mostrar y eso atraía a más beneficiarios y sobre todo a más instituciones aliadas, que ya tenían grupos numerosos de potenciales beneficiarios, lo cual hizo más eficiente el proceso de selección de los mismos por parte del Proyecto.

Al desagregar los resultados según distrito, lo más relevante es que San Sebastián es el distrito con mayor proporción de mujeres, mientras que en Cusco la proporción de hombres es ligeramente más alta que la de mujeres y además es el distrito con menor edad promedio de la población beneficiaria. Asimismo, en Santiago y Pisac la gran mayoría de beneficiarios ingresó al Proyecto el 2013 o 2014, mientras que en Wanchaq ocurre lo contrario.

Cuadro 6. Perfil de los beneficiarios del Proyecto, según distrito.

	San Sebastián	Santiago	Cusco	Wanchaq	San Jerónimo	Pisac	Otros	Total
Número de beneficiarios	527	332	266	166	114	105	58	1,568
% beneficiarios que son mujeres	78%	57%	48%	58%	61%	61%	47%	63%
Edad promedio de beneficiarios	35 años	34 años	30 años	31 años	33 años	34 años	40 años	34 años
% de beneficiarios que ingresaron en el 2013 o 2014	62%	73%	48%	40%	57%	85%	10%	57%

Elaboración propia a partir de la información contenida en la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID.

⁸ Otros distritos de los que provienen los beneficiarios, aunque en mucha menor medida, son Calca, Coya, Lamay y San Salvador.

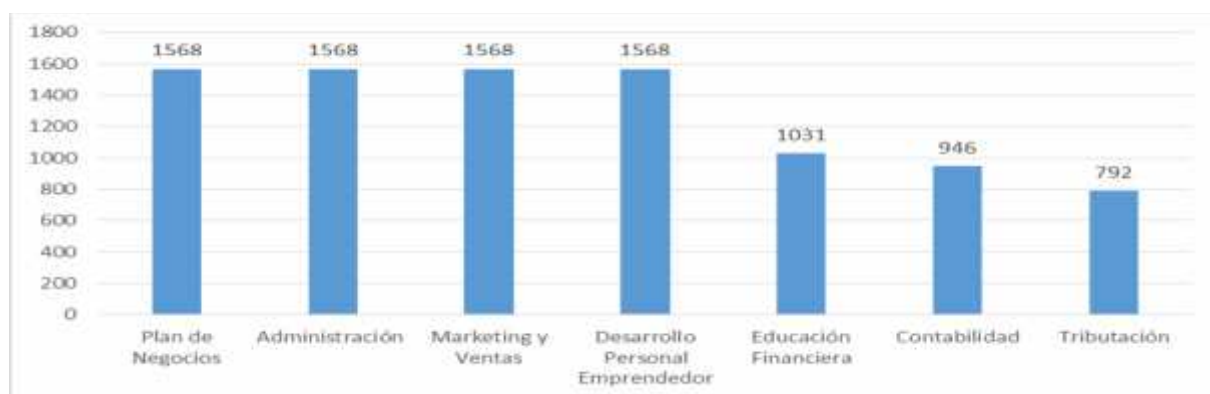
Componente 1: Desarrollo de capacidades empresariales.

El número de beneficiarios capacitados en gestión empresarial ha sido 1,568, cifra que supera en 5% la meta prevista en el diseño del Proyecto:

- 928 son emprendedores con ideas de negocio, es decir, 5% menos de lo previsto.
- 565 son creadores de negocio, es decir, 25% más de lo previsto.
- 75 son empresarios con alto potencial de crecimiento, que era la meta prevista.

La mayoría de estos beneficiarios ha recibido 5 o 6 de los 7 módulos contemplados en la capacitación, aunque hay algunos que han recibido todos.

Gráfico 2. Número de beneficiarios que recibieron la capacitación en gestión empresarial, según módulos.



Elaboración propia a partir de la información contenida en la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID.

Adicionalmente, en este primer componente los beneficiarios recibieron en promedio 6 horas de asesoría en gestión empresarial⁹, cifra superior a la planteada originalmente en el diseño del Proyecto (4 horas). Inclusive, en algunos casos los beneficiarios recibieron más horas de asesoría (hasta 10) por la misma necesidad de aprender temas específicos como registros sanitarios, etiquetas, marcas, entre otros.

Componente 2: Desarrollo de capacidades técnico productivas.

El número de beneficiarios que recibió asistencia técnica en desarrollo técnico productivo ha sido 604¹⁰, cifra 15% mayor a la meta prevista. Esto se ha dado en los diferentes tipos de beneficiarios:

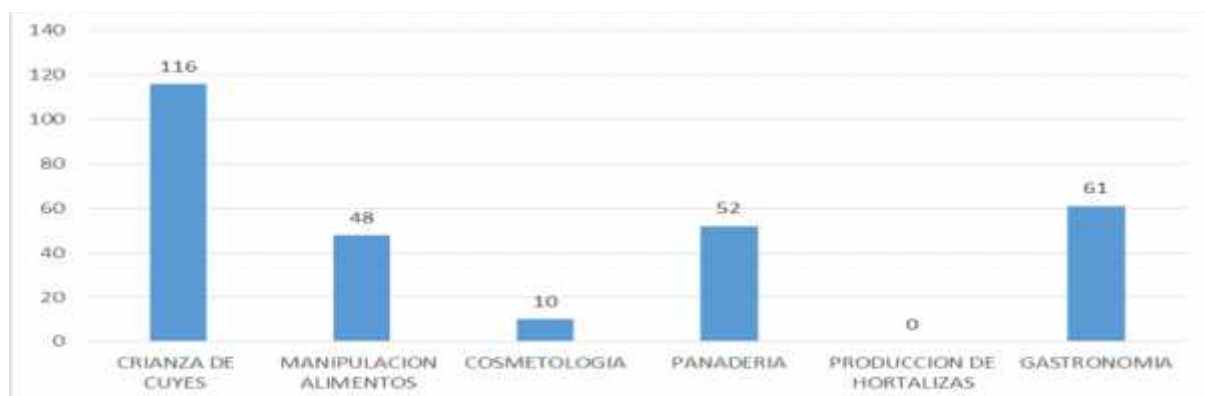
- 249 emprendedores con ideas de negocio, 25% por encima de la meta prevista.
- 280 creadores de negocio, 12% por encima de la meta prevista.
- 75 empresarios con alto potencial de crecimiento, que fue la meta prevista.

⁹ El rango de horas de asesoría para los beneficiarios del Proyecto ha sido entre 4 y 10 horas.

¹⁰ Esta cantidad es aproximadamente el 40% del total de beneficiarios del Proyecto.

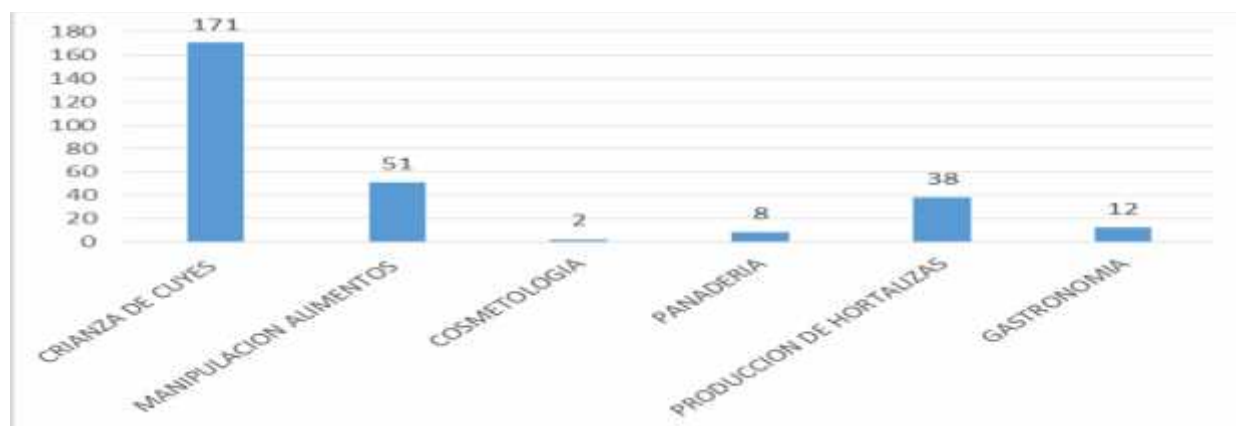
En el caso de los emprendedores con ideas de negocio y sobre todo en el de los creadores de negocio, la mayoría de estos beneficiarios han recibido asistencia técnica en crianza de cuyes; no obstante, también es importante la cantidad de beneficiarios que recibieron esta asistencia en manipulación de alimentos, así como en panadería y gastronomía (en el caso de los emprendedores con ideas de negocio) y en producción de hortalizas (en el caso de los creadores de negocio)¹¹. La asistencia en crianza de cuyes duró aproximadamente 6 horas porque los beneficiarios ya habían recibido una capacitación previa, mientras que en los demás sectores de actividad duró 20 horas en cada uno.

Gráfico 3. Número de beneficiarios emprendedores con ideas de negocio que recibieron asistencia técnica, según sector de actividad sobre el que se recibió la asistencia.



Elaboración propia a partir de la información contenida en la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID.

Gráfico 4. Número de beneficiarios creadores de negocio que recibieron asistencia técnica, según sector de actividad sobre el que se recibió la asistencia.



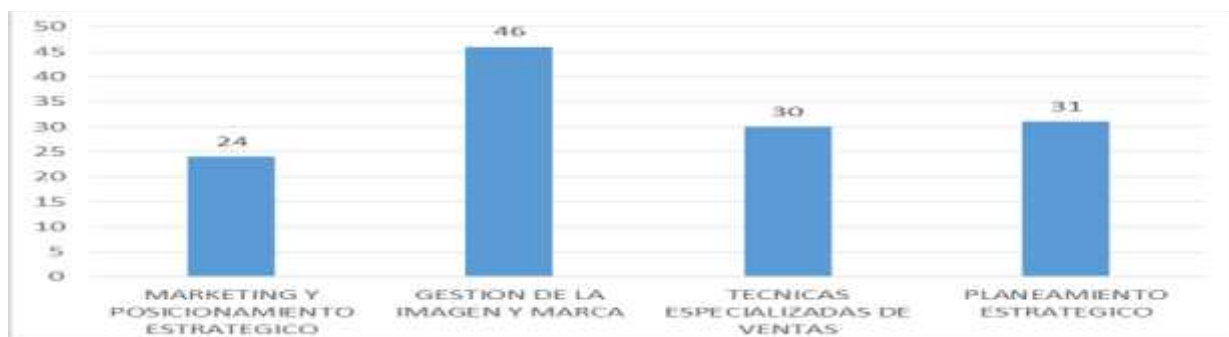
Elaboración propia a partir de la información contenida en la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID.

En el caso de los empresarios con alto potencial de crecimiento, han recibido asistencia técnica principalmente en gestión de la imagen y marca, aunque también es importante la cantidad de estos beneficiarios que fueron asistidos en temas de marketing y posicionamiento estratégico, técnicas especializadas en ventas, y planeamiento estratégico.

¹¹ En general, cada beneficiario recibió una sola asistencia técnica, aunque hay casos en los que recibieron más de una.

En este tipo de beneficiarios sí ha sido más frecuente que reciban asistencia en 2 o más temas: de hecho, ello ocurrió en el 44% de los casos.

Gráfico 5. Número de beneficiarios empresarios con alto potencial de crecimiento, según temática sobre el que se recibió la asistencia.



Elaboración propia a partir de la información contenida en la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID.

Componente 3: Fondo Concursable para iniciativas de pequeños negocios.

En los 4 Concursos HRTN que organizó el Proyecto presentaron plan de negocio 271 beneficiarios, cifra que supera en 51% de la meta prevista. Asimismo, hubo 127 ganadores del Concurso y que, por lo tanto, recibieron un capital semilla para iniciar y/o fortalecer su negocio, cantidad que es 41% más alta que la meta prevista. De estos ganadores, 24 eran empresarios con alto potencial de crecimiento.

En total fueron 386 los beneficiarios inscritos en los diferentes Concursos, de los cuales el 70% llegó a presentar un Plan de Negocios; y de estos últimos casi la mitad resultaron ganadores de los concursos. La proporción de quienes presentaron plan y de quienes recibieron capital semilla ha sido mucho mayor en el último concurso que en el primero.

Cuadro 7. Número de beneficiarios inscritos, que presentaron planes de negocios, y ganador del Concurso HRTN.

	Concurso 1 (Oct – Nov 2011)	Concurso 2 (Jun- Jul 2012)	Concurso 3 (Nov – Dic 2013)	Concurso 4 (Abr – May 2014)	TOTAL
Inscritos	77	98	108	103	386
Presentaron Plan de Negocios	46	54	84	87	271
% Presentaron Plan / Inscritos	60%	55%	78%	84%	70%
Ganadores del Concurso	15	31	31	50	127
% Ganadores del Concurso / Presentaron Plan	33%	57%	37%	57%	47%

Elaboración propia a partir de la información contenida en la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID.

En promedio, el capital semilla entregado a los beneficiarios ha sido aproximadamente S/. 1,500¹², mientras que el aporte de recursos propios o terceros casi S/. 4,000. Es cierto que esta última cifra ya incluye todo lo invertido desde el momento que recibieron desde que iniciaron su negocio hasta junio del 2014, pero igual cabe destacar que un requisito para recibir el capital semilla era que el beneficiario aporte una contrapartida de al menos 60% de la inversión total del negocio. Esta importancia relativa tan alta de la contrapartida es una característica común en todos los Proyectos del CID y es un factor que, a priori, debería contribuir favorablemente a la sostenibilidad del Proyecto.

Componente 4. Fortalecimiento de redes de negocios.

35 empresas con alto potencial de crecimiento forman parte actividad de una Red de Negocios puesta en marcha con el Proyecto, cifra que es igual a la meta prevista en el diseño. Esta Red opera desde el 2013, incluye a empresarios de diferentes rubros, y está orientado principalmente a que sus integrantes tengan mayor presencia en el mercado, consiga nuevos clientes y puedan, en consecuencia, vender más.

Resumen de resultados alcanzados por componentes y tipo de beneficiario.

En el siguiente cuadro se observa que los resultados alcanzados superan las metas previstas, en todos los componentes y también en los tres grupos de beneficiarios.

Cuadro 8. Resumen de resultados por componentes y por tipo de beneficiario.

Resultados	Total		Emprendedores con ideas de negocio		Creadores de negocio		Empresarios con alto potencial de crecimiento	
	Meta	Ejecutado	Meta	Ejecutado	Meta	Ejecutado	Meta	Ejecutado
Beneficiarios capacitados en gestión empresarial	1,500	1,568	975	928	450	565	75	75
Beneficiarios que recibieron asistencia en desarrollo técnico productivo	525	604	200	249	250	280	75	75
Beneficiarios que presentaron plan de	180	271	No previsto	158	No previsto	84	No previsto	29

¹² 60 ganadores recibieron S/. 1,000, 23 recibieron S/. 1,500, 31 recibieron S/. 2,000, y 13 recibieron S/. 2,500.

Resultados	Total		Emprendedores con ideas de negocio		Creadores de negocio		Empresarios con alto potencial de crecimiento	
	Meta	Ejecutado	Meta	Ejecutado	Meta	Ejecutado	Meta	Ejecutado
negocio								
Beneficiarios ganadores del concurso	90	127	No previsto	103	No previsto	0	No previsto	24
Beneficiarios que forman parte de una red de negocios	35	35	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	35	35

Elaboración propia a partir de la información contenida en la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID.

3.3. Eficiencia.

El Proyecto ha ejecutado S/. 4.887 millones, cifra que representa el 105% del presupuesto (S/. 4.671 millones). Este exceso en la ejecución financiera (respecto a lo previsto) se explica por lo que sucede con el aporte de los beneficiarios (fue 11% mayor a lo presupuestado), ya que en los aportes de FONDOEMPLEO y del CID si bien la ejecución fue muy alta no se excedió del presupuesto previsto.

Cuadro 9. Nivel de ejecución financiera del Proyecto, según fuente de financiamiento.

Fuentes de financiamiento	Presupuesto (en S/.)	Monto ejecutado (en S/.)	Nivel de ejecución
FONDOEMPLEO	1'205,320	1'108,500	92%
CID	584,230	580,791	99%
Beneficiarios	2'881,460	3'197,388	111%
Total	4'671,010	4'886,679	105%

Elaboración propia a partir de la información contenida en el Informe Final de ejecución financiera del Proyecto, elaborado por el CID

Este nivel de ejecución financiera, sumado a que, como se mostró en la sección anterior, se han llevado a cabo todas las actividades y productos previstos, revela que el Proyecto ha sido eficiente en el uso de recursos, porque cumplió con todas las metas físicas (en muchos casos las superó largamente como se ha mostrado en secciones precedentes de este informe) ajustándose a los recursos que se tenían asignados para ello, lo cual es aún más meritorio si se tiene en cuenta el encarecimiento del costo de vida en Cusco entre los años 2011 y 2014¹³. Algunas de las razones que explican este buen resultado son los aportes de

¹³ Lo cual a su vez suele implicar un incremento en los costos de contratación de personal, bienes y servicios en general.

los beneficiarios, los convenios con instituciones locales aliadas, y algunos otros ahorros en partidas puntuales como alquiler de local en los últimos meses del Proyecto (a partir del 2014 el CID cuenta con un local propio), combustible, y honorarios del asistente administrativo, ya que no estuvo hasta el final del Proyecto.

Respecto a la distribución de lo ejecutado por el Proyecto según componentes, el 25% de la suma de los aportes de FONDOEMPLEO y el CID se han destinado a la ejecución de las actividades del primer componente, el 8% al segundo componente, el 17% al tercero y el 7% al cuarto; asimismo, el 34% al manejo del Proyecto y el 9% a los costos indirectos¹⁴. En cuanto al aporte de los beneficiarios, corresponde en su gran mayoría a los recursos invertidos, a manera de contrapartida, para poner en marcha un negocio o consolidar el que ya tenían, y, por lo tanto, es difícil asignarlo a uno o más componentes del Proyecto.

Cuadro 10. Distribución de los montos aportados por FONDOEMPLEO y el CID, según componentes del Proyecto.

Componentes del Proyecto	Aportes realizados por FONDOEMPLEO (en S/.)	Aportes realizados por el CID (en S/.)	Aportes totales realizados (en S/.)	% respecto al total de aportes
Componente 1 – Desarrollo de capacidades empresariales	227,812	196,800	424,612	25%
Componente 2 – Desarrollo de capacidades técnico productivas	73,840	51,500	125,340	8%
Componente 3 – Fondo Concursable	152,215	139,500	291,715	17%
Componente 4 – Establecimiento de redes de negocios	58,240	62,080	120,320	7%
Manejo del Proyecto	490,748	83,724	574,472	34%
Costos indirectos	105,645	47,187	152,832	9%
Total	1'108,500	580,791	1'689,291	100%

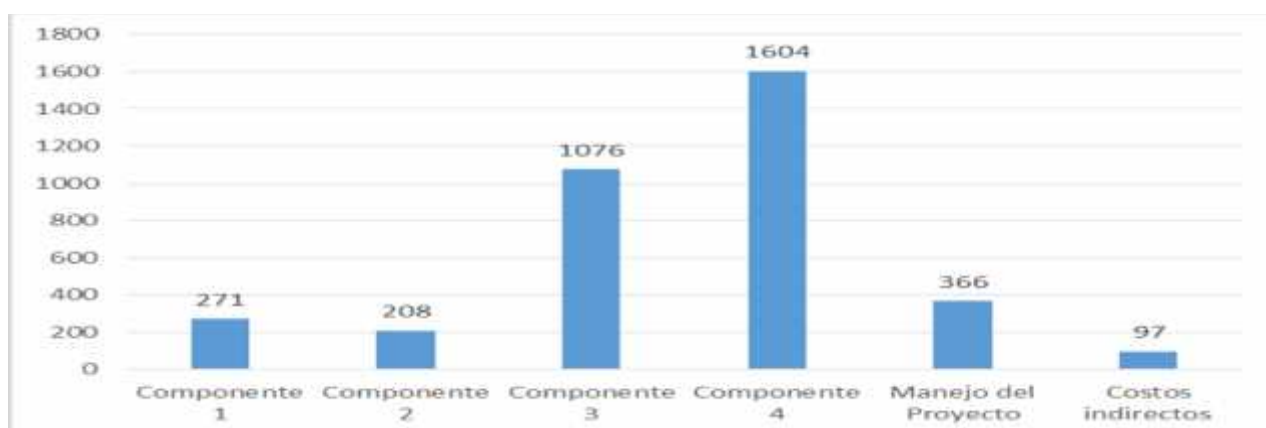
Elaboración propia a partir de la información contenida en el Informe Final de ejecución financiera del Proyecto, elaborado por el CID

Al dividir los aportes realizados por FONDOEMPLEO y el CID entre el número de beneficiarios resulta que el Proyecto ha invertido S/. 1,077 por beneficiario. Según componentes, esta cantidad es mucho mayor en el tercer y cuarto componente ya que éstos se orientaron a un grupo más reducido de beneficiarios (los que presentaron plan de negocios al Concurso y los empresarios con alto potencial de crecimiento respectivamente)¹⁵.

¹⁴ En manejo del Proyecto se incluyen las remuneraciones del personal del CID que estuvo a cargo del mismo; equipamiento como computadoras y motos; y gastos de funcionamiento en alquiler de local, supervisión interna, servicios de terceros y combustibles, entre los más importantes. En costos indirectos se incluyen los gastos administrativos, el costo de la evaluación de línea de base y de impacto, y los imprevistos.

¹⁵ Para estimar el costo unitario del componente 1, del manejo del Proyecto y de los costos indirectos se ha dividido el monto ejecutado en dichos componentes entre los 1,568 beneficiarios; para el componente 2 se dividió entre 604 beneficiarios, para el componente 3 entre 271 y para el componente 4 entre 75.

Gráfico 6. Costo unitario del Proyecto, según componentes (en S/.)



Elaboración propia a partir de la información contenida en el Informe Final de ejecución financiera del Proyecto, elaborado por el CID

3.4. Gestión.

El Proyecto ha estado ejecutado por el CID, específicamente por un equipo técnico conformado, de manera permanente, por un jefe de equipo, un coordinador académico encargado de las acciones de capacitación, un coordinador de seguimiento a cargo de las asesorías, y un asistente administrativo¹⁶. También han participado, de manera eventual, los asesores y docentes que brindaron los servicios a los beneficiarios, y los promotores del Proyecto.

La adecuada gestión del Proyecto no solo se evidencia en lo que se acaba de mostrar en la sección precedente (el Proyecto cumplió y la mayoría de veces superó las metas físicas previstas en cuanto a actividades y productos ajustándose a los recursos que se tenían asignados para ello) sino en que las 11 visitas de monitoreo externo recibidas tuvieron calificación positiva.

Una de las fortalezas de la gestión del Proyecto ha sido el respaldo institucional del CID, institución privada con muchos años de experiencia en formulación y ejecución de Proyectos de promoción de emprendedores a nivel nacional, con diversas fuentes de financiamiento como FONDOEMPLEO, BID, Asociación Antamina, Compañía Minero Milpo, PROPOLI, entre otras¹⁷. Además, el éxito de estos Proyectos, en cuanto a variables como incremento de ingresos, empleo generado, tasa de permanencia y tasa de concretización, ha quedado demostrado en diferentes evaluaciones de impacto externas e independientes, realizadas por instituciones como GRADE, APOYO, SASE Consultores.

Otro aspecto a destacar de la gestión es haber propiciado un trabajo conjunto con instituciones locales, lo cual ha contribuido a alcanzar las metas físicas previstas sin necesidad de que el Proyecto invierta muchos más recursos. De hecho, el Proyecto logró comprometer a instituciones públicas y privadas para articular diversos servicios hacia los

¹⁶ De ellos, solamente el jefe de equipo (Víctor Ramos) ha estado desde el inicio del Proyecto hasta el fin. En el caso del coordinador académico primero fue Luisa Peralta y luego Daniel Celada, y en cuanto al coordinador de seguimiento primero fue Gleny y luego Juan Carlos Cáceres. En tanto, el asistente administrativo dejó de trabajar meses antes que culmine el Proyecto.

¹⁷ En el Anexo 6 se detallan los proyectos desarrollados por el CID antes del 2011, similares al proyecto que es objeto de la presente evaluación.

emprendedores, y además los profesionales de estas instituciones fueron sensibilizados y formados en temas de emprendimiento.

Específicamente, algunas de las asesorías en gestión empresarial y la asistencia técnico productiva que brindó el Proyecto se desarrolló en convenio con otras instituciones públicas y privadas, quienes contaban con programas dedicados a brindar asistencia técnica pero carecían de contenido asociado a la formación empresarial, que es precisamente la expertiz principal del Proyecto y del CID¹⁸.

- Las municipalidades de las zonas de intervención del Proyecto trabajan, a través de sus Gerencias de Desarrollo Económico, el tema del emprendimiento principalmente a través de PROCOMPITE, que es un programa de inversión privada, con un enfoque de cadena productiva, que viene implementándose desde el año pasado a organizaciones y asociaciones de productores. El Programa busca mejorar los ingresos de los beneficiarios, a través de la tecnología e implementación de módulos o unidades productivas y provisión de materiales e insumos, lo cual necesita ser complementada por la capacitación en gestión empresarial y aquí es donde cobra mucha importancia la intervención del Proyecto.
 - La Municipalidad de Santiago trabaja, en el marco de PROCOMPITE, con asociaciones de productores que tienen negocios en los sectores hortalizas, papas, producción y comercialización de flores, carpintería, gastronomía, y aproximadamente 200 de sus beneficiarios también lo han sido del Proyecto ya que así como PROCOMPITE les dio materiales, insumos y equipos para poner en marcha su negocio, el CID les brindó capacitación en gestión empresarial, costos de producción, atención al cliente, entre otros temas.
 - También dentro de PROCOMPITE, la Municipalidad de San Sebastián trabaja con asociaciones de productores comunales dedicados a la crianza y venta de cuyes y con otras asociaciones dedicadas a la producción y venta de flores. En este contexto, la Municipalidad se articuló con el Proyecto para que estos productores sean capacitados por el CID en temas de negocios, específicamente en potenciar el negocio de cuyes, a partir del valor agregado que es la gastronomía; o el de las flores, para obtener mayores ganancias creando una marca para los productos y/o vía acciones de marketing. En estos casos, los productores recibieron de PROCOMPITE cuyes reproductores y módulos interiores para que habiten en ello, así como cobertura plástica en el caso de los productores de flores.
- World Vision¹⁹ es una institución con la que el Proyecto se asoció para dar asistencia técnico productiva a 200 beneficiarios que tenían negocio de crianza de cuyes;

¹⁸ Un factor que limitó un mayor aprovechamiento de las ventajas de realizar alianzas y trabajos conjuntos con gobiernos locales o regionales ha sido la poca estabilidad en los cargos públicos. Asimismo, el Proyecto no tuvo mayor interacción con universidades e institutos, más allá de que algunas veces las acciones de promoción se hicieron en estas instituciones.

¹⁹ World Visión trabaja desde hace 20 años en la región Cusco y en la actualidad ejecuta programas de desarrollo en salud, educación, protección y desarrollo económico, en 10 distritos de Cusco. Con el CID, antes de este proyecto, trabajaron juntos en el 2011 en un proyecto cuyo público objetivo eran madres de familia del

específicamente, World Vision daba capacitación técnica en aspectos productivos específicos a través de una institución facilitadora (Inca Educa), mientras que el CID brindaba capacitación en gestión empresarial, comercialización y articulación a mercados.

De acuerdo a las entrevistas sostenidas con representantes de estas instituciones locales aliadas del Proyecto, lo que más valoran del trabajo del CID son el uso de una metodología de capacitación muy práctica y simple; que los profesionales que capacitan son personas conocedoras, con experiencia, con paciencia y que generan confianza entre quienes reciben sus servicios; y el acompañamiento personalizado, tanto a cargo de especialistas productivos en temas específicos del negocio como de psicólogos en temas de desarrollo personal y afectivo.

Asimismo, afirman que estos serían algunas de las razones que explican que el CID esté bien posicionado respecto al tema de emprendimiento y planes de negocio y que, si bien existen otras instituciones que brindan capacitación y asistencia técnica como INCA EDUCA, Guamán Poma y CEDNA, el CID es el principal referente en esta materia.

Otros aspectos que contribuyeron favorablemente a una adecuada gestión del Proyecto han sido que la extensión temporal del mismo (3 años) permitió una labor más detallada y dedicada con los beneficiarios; que las metas propuestas en el Marco Lógico (a nivel de actividades, productos, efectos e impactos) fueron realistas y basadas en la experiencia de la institución; y el crecimiento económico de Cusco ha facilitado la concreción y el fortalecimiento de los negocios emprendidos por los beneficiarios.

3.5. Impacto.

De acuerdo al Marco Lógico del Proyecto, sus efectos e impactos (asociados al propósito y fin respectivamente) se mide a través de indicadores asociados a la concreción de nuevos negocios, permanencia en el tiempo de los negocios ya existentes, ingresos por ventas de los negocios, y empleos generados por ellos.

En esta sección, se analizan estos indicadores y otros asociados a la caracterización de los negocios existentes en la actualidad (sector de actividad, formalización), a las motivaciones y expectativas de los dueños de estos negocios, y a la percepción de los beneficiarios sobre la utilidad de los servicios recibidos por parte del Proyecto. La fuente principal es la Encuesta de Evaluación Final (EEF) que, como se mencionó en el segundo capítulo, se aplicó a 122 beneficiarios del Proyecto distribuidos en los 6 principales distritos donde operó el Proyecto²⁰. Además, se complementarán con los resultados de la Encuesta de LB aplicada por SASE Consultores durante el último trimestre del 2011, y con la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID y que tiene información actualizada hasta junio del 2014.

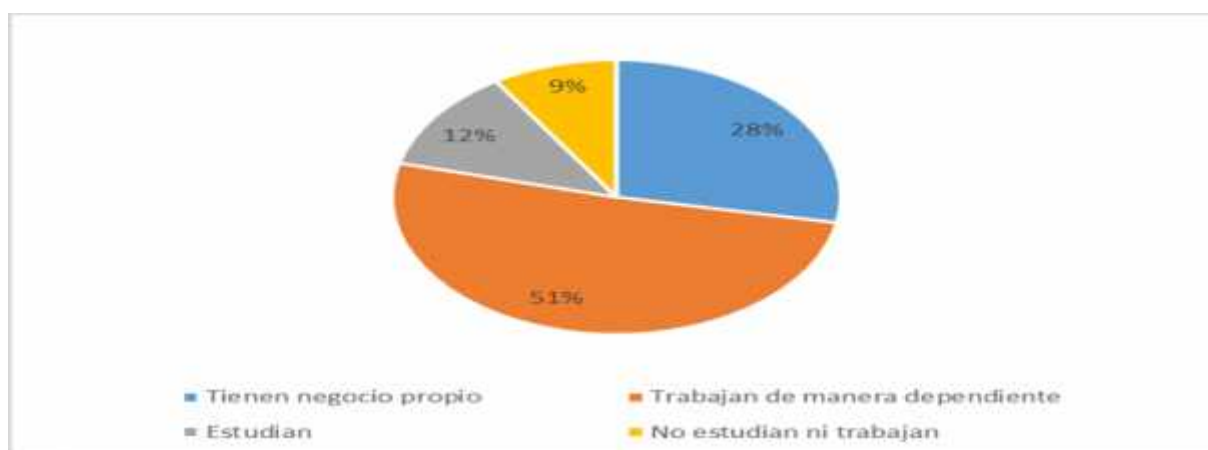
distrito de San Sebastián, a quienes se les brindó capacitación en repostería y manualidades, y, a través del CID, en planes de vida y planes de negocio.

²⁰ El 55% de los beneficiarios encuestados fueron mujeres, la edad promedio es 31.5 años, y en cuanto a distritos de procedencia, el 98% provienen de Cusco, Santiago, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo, que son los 5 distritos que concentran un mayor número de beneficiarios del Proyecto.

3.5.1 Concreción de nuevos negocios y permanencia en el tiempo de los negocios ya existentes.

De acuerdo a la EEF, a octubre del 2014 tienen un negocio propio 34 de los 122 beneficiarios encuestados; es decir, el 28%. Asimismo, 62 están trabajando de manera dependiente (51% del total), 15 están estudiando (12%) y 11 no estudian ni trabajan (9%).

Gráfico 7. Situación actual de los beneficiarios encuestados en la EEF.



Fuente: Encuesta de Evaluación Final aplicada a 122 beneficiarios del Proyecto, entre Setiembre y octubre del 2014.

Los negocios propios de estos 34 beneficiarios tienen, en promedio, 55 meses de permanencia en el mercado. En la EEF también se les preguntaba a los encuestados sobre su situación al iniciar el Proyecto: de los 44 beneficiarios que tenían negocio al iniciar el Proyecto, el 52% aún lo conserva, mientras que de los 78 beneficiarios que no tenían negocio al iniciar el Proyecto, el 14% cuenta con uno actualmente.

Cuadro 11. Comparación entre la situación de los beneficiarios al iniciar el Proyecto y en la actualidad, en relación a si tienen o negocio propio.

Situación al entrar al Proyecto	Situación actual		
	Tiene negocio	No tiene negocio	Total
Tenía negocio	23	21	44
No tenía negocio	11	67	78
Total	34	88	122

Fuente: Encuesta de Evaluación Final aplicada a 122 beneficiarios del Proyecto, entre Setiembre y octubre del 2014.

El primer porcentaje (52%) puede considerarse como un indicador de la tasa de permanencia de los negocios y el segundo (14%) como un indicador de la tasa de concretización de nuevos negocios. En ambos casos, estos porcentajes están muy por debajo de lo reportado por el CID en su Informe Final: 79% de tasa de permanencia y 47% de tasa de concretización. Se pueden ensayar dos explicaciones para ello:

- El Informe Final del CID se basa en la información actualizada hasta junio del 2014, mientras que la EEF se hizo entre 3 y 4 meses después. En este lapso de tiempo,

es posible que hayan cerrado algunos negocios que existían hasta junio del 2014: de hecho, de acuerdo a la EEF, 5 de los 78 beneficiarios (6%) que no tenía negocio al iniciar el Proyecto llegaron a formar uno, pero ya no opera en la actualidad.

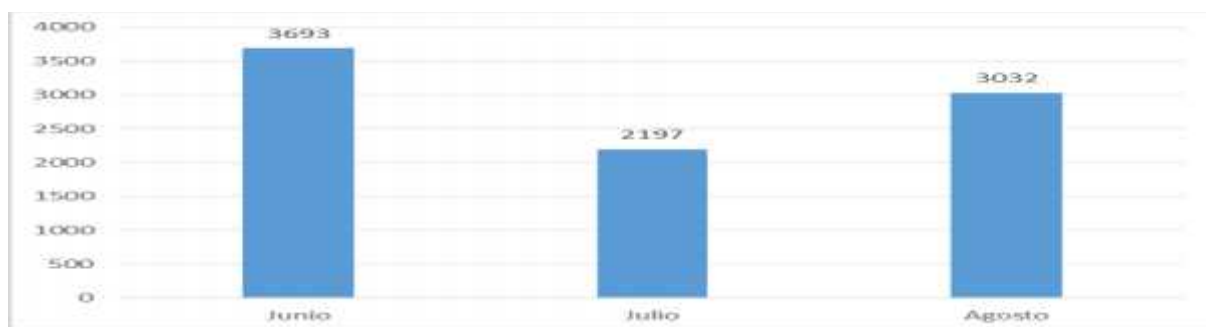
- La razón más importante es que el Informe Final del CID toma en cuenta a todos los beneficiarios y como se indicó en la sección 3.2.2 del presente documento, solo el 43% ingresó al Proyecto entre el 2011 y el 2012; en cambio la EEF toma en cuenta a una muestra de 122 beneficiarios (8% del total que tiene el Proyecto), de los cuales el 86% ingresó al Proyecto entre el 2011 y el 2012. Esto ha sido así porque se priorizó ubicar a los mismos beneficiarios que fueron encuestados en la LB y, que, por lo tanto, son los que ingresaron primero al Proyecto.

En tal sentido, si la muestra de beneficiarios encuestados en la EEF hubiera incluido una mayor proporción de beneficiarios que ingresaron al Proyecto en el 2013 o 2014 seguramente se habría tenido una mayor cantidad de beneficiarios con negocios creados recientemente y, por lo tanto, con mayor posibilidad que aún estén en funcionamiento.

3.5.2 Ingresos por ventas de los negocios.

En la EEF se inquirió acerca de los ingresos por ventas del negocio y, como se aprecia en el siguiente gráfico, el promedio mensual ha estado entre S/. 3,000 y S/. 3,700 entre los meses de junio y agosto del 2014. Estas cantidades casi duplican el promedio de ventas mensuales que se encontró en la LB (S/. 1,867) entre quienes tenían negocio en ese momento. Asimismo, el promedio de ventas mensuales identificado en la EEF es claramente más alto que el que se obtiene al considerar todos los beneficiarios del Proyecto que tenían negocio a junio del 2014: de acuerdo a la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, este promedio es S/. 2,444 mensuales.

Gráfico 8. Promedio de ventas mensuales de los beneficiarios encuestados que tienen negocio, Junio – agosto 2014.



Fuente: Información proporcionada por los 34 beneficiarios encuestados en la EEF (Setiembre y octubre 2014) que tienen un negocio propio.

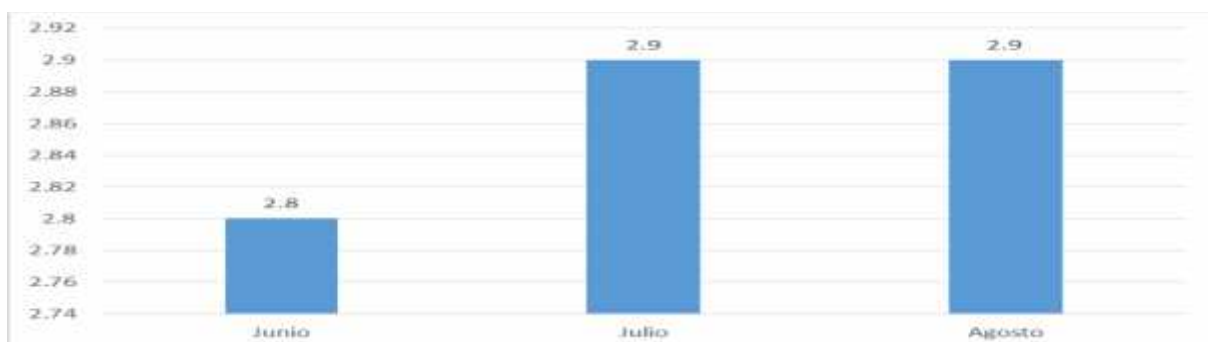
También se indagó sobre la proporción de ganancias de los negocios, en relación a las ventas, y aquí no hubo mayor diferencia entre la Encuesta de LB y la EEF ya que en ambos casos estas ganancias, de acuerdo a los beneficiarios dueños de los negocios, representan aproximadamente el 35% - 40% de las ventas. Aplicando este porcentaje al nivel de ventas promedio, se obtiene un ingreso neto entre S/. 1,000 – S/. 1,500 mensuales. Esta cantidad es menor que el promedio de ingresos mensuales declarado por los 62 beneficiarios que están laborando de manera dependiente: S/. 1,986²¹.

²¹ Es cierto que esta cantidad alude al ingreso bruto, pero aún con los descuentos correspondientes, el ingreso neto promedio supera al de los beneficiarios que tienen un negocio propio. Cabe destacar que quienes trabajan de manera dependiente, se desempeñan principalmente como personal de ventas; abogados, analistas,

3.5.3. Generación de empleos.

De acuerdo a la EEF, la cantidad de trabajadores promedio en el negocio de un beneficiario es aproximadamente 3, cifra que supera la que se registró en la LB (2.2 en promedio), lo cual es consistente con el hecho que las ventas también se han incrementado. El Informe Final del CID reporta que a junio del 2014 había 1,079 beneficiarios con negocio en funcionamiento y que generaban 2,956 puestos de trabajo, es decir, un promedio de 2.7 por negocio, cifra que coincide con la que se acaba de presentar, obtenida de la EEF.

Gráfico 9. Promedio de trabajadores en los negocios de los beneficiarios encuestados, Junio – agosto 2014.



Fuente: Información proporcionada por los 34 beneficiarios encuestados en la EEF (Setiembre y octubre 2014) que tienen un negocio propio.

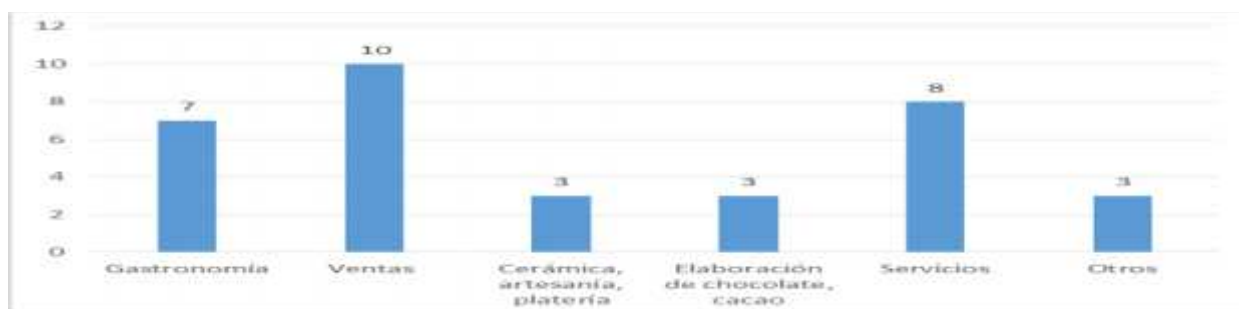
3.5.4. Otras características de los negocios.

En esta sección se revisan otras características de los negocios de los beneficiarios, como sector de actividad al que pertenecen, formalización, acceso a financiamiento, y motivaciones y expectativas de los dueños.

Sector de actividad

De acuerdo a la EEF, la mayoría de los negocios actuales de los beneficiarios pertenecen al sector gastronómico, de ventas o de servicios²².

Gráfico 10. Clasificación de los negocios de los beneficiarios encuestados, según sector de actividad al que pertenecen.



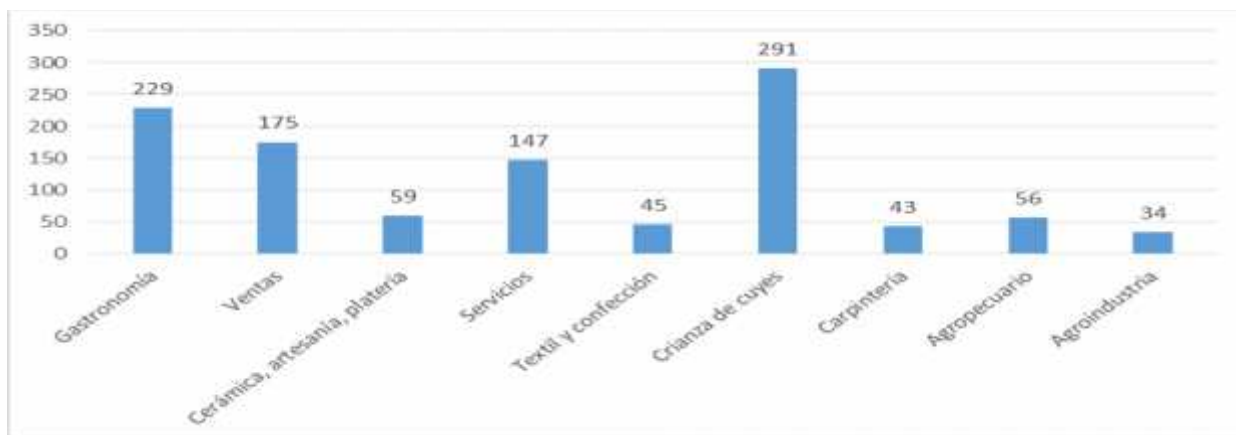
ingenieros, administradores; guías turísticos y hoteleros; asistentes administrativos; técnicos sanitarios; y docentes.

²² Dentro del sector gastronómico se incluyen negocios como restaurantes, sangucherías, pastelerías; las ventas hacen referencia a la comercialización de bienes diversos como frutas, abarrotos en general, repuestos, herramientas (ferretería), medicinas (botica); mientras que en servicios se incluyen negocios como alquiler de transporte, salón de belleza, promotor de eventos, diseño de páginas web.

Fuente: Información proporcionada por los 34 beneficiarios encuestados en la EEF (Setiembre y octubre 2014) que tienen un negocio propio

Al tomar en cuenta la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, se tiene que a Junio del 2014 existían 1,079 negocios en funcionamiento: como se puede apreciar en el siguiente gráfico, los sectores de actividad a los que pertenecen estos negocios son los que se acaban de mencionar (gastronomía, ventas, cerámica / artesanía / platería, servicios), pero además hay que añadir los sectores de textil y confección, carpintería, agropecuario, agroindustria y principalmente la crianza de cuyes.

Gráfico 11. Clasificación de los negocios de los beneficiarios del Proyecto que tenían uno a junio del 2014, según sector de actividad.

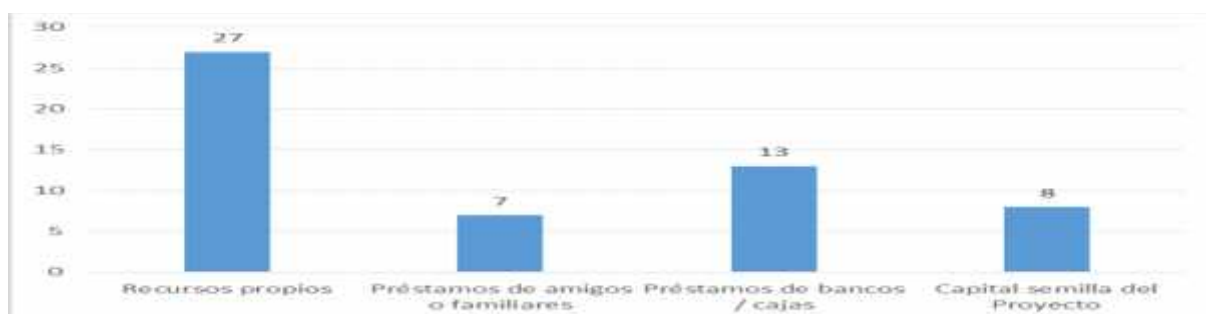


Elaboración propia a partir de la información contenida en la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID.

Formalidad de los negocios y fuentes de financiamiento

- De acuerdo a la EEF, el 68% de los negocios actuales de los beneficiarios están inscritos en SUNAT (como persona natural o jurídica) y la misma proporción tienen RUC. Esta proporción es mucho menor cuando se considera a todos los beneficiarios del Proyecto que tenían un negocio a junio del 2014: según el CID, 220 de los 1,079 Proyectos tenían RUC; es decir, el 20%.
- Según la EEF, 27 de los 34 negocios actuales de los beneficiarios se financian con recursos propios para iniciar el emprendimiento. Otras fuentes de financiamiento, aunque en menor medida, son los préstamos de amigos o familiares, préstamos de bancos / cajas, y el capital semilla entregado por el Proyecto.

Gráfico 12. Clasificación de los negocios de los beneficiarios encuestados, según fuente de financiamiento utilizada para iniciar el negocio.



Fuente: Información proporcionada por los 34 beneficiarios encuestados en la EEF (Setiembre y octubre 2014) que tienen un negocio propio

Nota. La suma de todas las cantidades es mayor a 34 porque un encuestado podía responder más de una fuente de financiamiento que utilizó para iniciar su negocio.

Complementando este resultado, se tiene que, de acuerdo a la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, la importancia de los recursos propios y de terceros como fuente de financiamiento para los negocios de los beneficiarios es mucho mayor que la del capital semilla entregado por el Proyecto. Así, quienes ganaron el concurso HRTN recibieron en promedio S/. 1,480 de capital semilla, mientras que sus aportes en recursos propios o de terceros (amigos, familiares, bancos, cajas) fue casi 3 veces mayor. Y entre quienes no ganaron el concurso, dado que no recibieron capital semilla alguno, la inversión de recursos propios o de terceros fue aún mayor. Tomando en cuenta además que son muchos más los beneficiarios que no ganaron el concurso que aquéllos que sí lo hicieron, se tiene que a nivel agregado los casi S/. 200,000 de capital semilla que entregó el Proyecto representa aproximadamente el 5% del total de recursos invertidos por todos los beneficiarios que a junio del 2014 tenían un negocio.

Gráfico 13. Capital semilla y recursos propios o de terceros invertidos por los beneficiarios del Proyecto para iniciar su negocio.



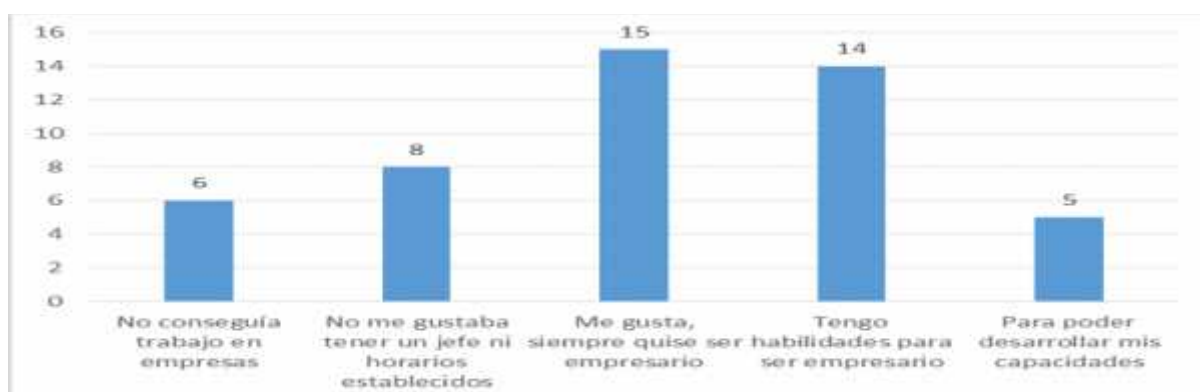
Elaboración propia a partir de la información contenida en la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID.

Motivaciones y expectativas de los dueños de los negocios.

Según la EEF, los beneficiarios que actualmente tienen un negocio, decidieron formar uno básicamente porque siempre quisieron ser empresarios y porque consideraban que tenía habilidades para serlo. Otras razones mencionadas con cierta frecuencia fueron que no conseguían trabajo en empresas y que no les gustaba tener un jefe ni horarios establecidos.

En cuanto a las razones por las que eligió un determinado negocio en particular, la principal es el gusto o vocación del emprendedor, aunque también fueron mencionadas, con cierta frecuencia, otras como la experiencia, conocimiento y habilidades para destacar en el negocio, la elevada demanda, y que no se requería mucha inversión.

Gráfico 14. Principales razones por las que los beneficiarios que actualmente tienen un negocio, decidieron formar uno.



Fuente: Información proporcionada por los 34 beneficiarios encuestados en la EEF (Setiembre y octubre 2014) que tienen un negocio propio

Nota. La suma de todas las cantidades es mayor a 34 porque un encuestado podía responder más de una razón por la que decidió formar su propio negocio

Gráfico 15. Principales razones por las que los beneficiarios eligieron formar un determinado negocio en particular.



Fuente: Información proporcionada por los 34 beneficiarios encuestados en la EEF (Setiembre y octubre 2014) que tienen un negocio propio

Nota. La suma de todas las cantidades es mayor a 34 porque un encuestado podía responder más de una razón por la que decidió formar su propio negocio

En relación a sus expectativas futuras, solo 1 de los 34 beneficiarios cree que dentro de 2 años ya no tendrá un negocio propio; del resto, el 40% piensa que va a continuar con el negocio que tiene actualmente y el 60% que tendrá otro negocio, aunque dentro del mismo rubro.

Razones por las que los beneficiarios cerraron sus negocios

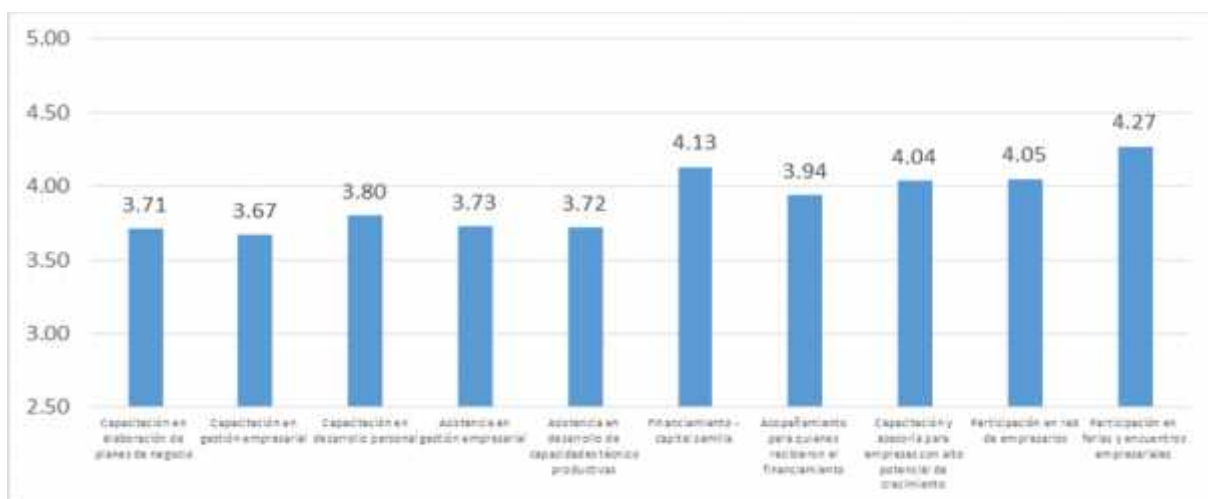
Como se mencionó en la sección 3.5.1, 21 de los 44 beneficiarios (es decir, casi la mitad) que tenían negocio al iniciar el Proyecto ya no lo tienen en la actualidad. En promedio, estos negocios duraron 34 meses y la mayoría se dedicaba a las ventas (abarrotes, combustible, PC, artefactos), a los servicios (agencia de viajes, animación de fiestas, catering), o a la pintura, artesanía, pijotería. La razón principal por la que estos negocios cerraron fue, según los mismos beneficiarios, que no podían dedicarle suficiente tiempo ya que tenían que estudiar o cuidar a algún familiar.

3.5.5. Percepción de utilidad de los servicios recibidos por parte de los beneficiarios.

En la EEF se indagó sobre el nivel de satisfacción de los productores con los servicios recibidos por el Proyecto y también sobre su percepción acerca de la utilidad que han tenido dichos servicios en la creación y/o fortalecimiento de su negocio. Como se puede apreciar en los siguientes gráficos, el nivel de satisfacción promedio con los servicios de capacitación (elaboración de planes de negocio, gestión empresarial, desarrollo personal) y asistencia técnica (gestión empresarial, desarrollo de capacidades técnico productivas) es regular alto²³. En tanto, la satisfacción con los servicios de financiamiento (capital semilla), acompañamiento, capacitación y asesoría especializada para empresas con alto potencial de crecimiento, red de empresarios, ferias y encuentros empresariales ha sido mayor, aunque estos servicios solo fueron recibidos por una parte de los beneficiarios.

En cuanto a la percepción de utilidad de los servicios, en general los beneficiarios encuestados perciben que han contribuido a la creación y/o fortalecimiento del negocio: esto se cumple para todos los servicios, pero principalmente para los de capacitación en elaboración de planes de negocio, participación en ferias y encuentro empresariales, y financiamiento recibido (capital semilla).

Gráfico 16. Nivel de satisfacción de los productores beneficiarios con los servicios recibidos del Proyecto, según tipo de servicio.

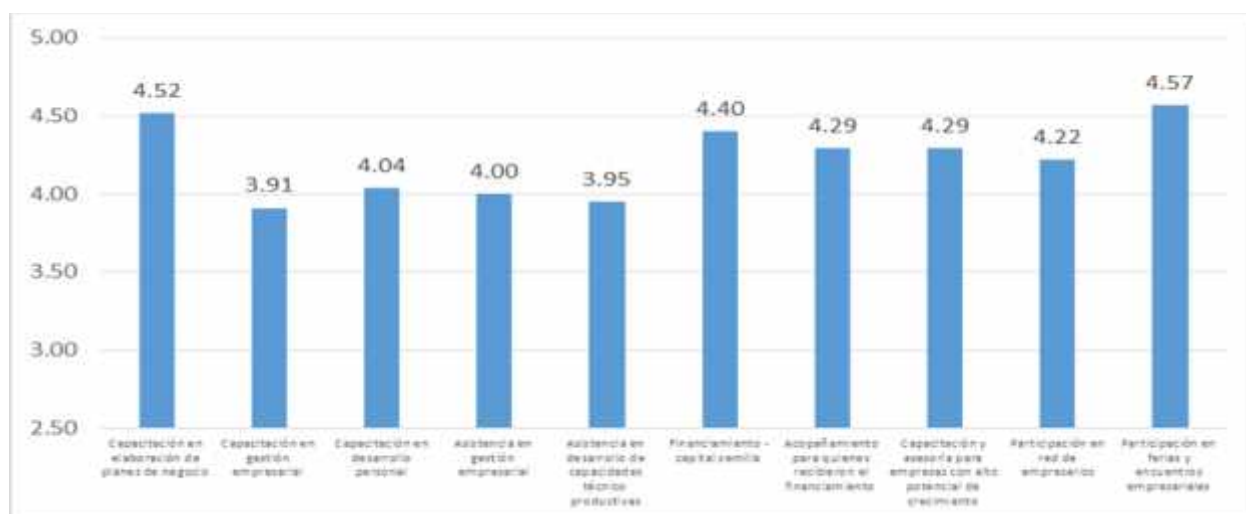


Fuente: Información proporcionada por los 34 beneficiarios encuestados en la EEF (Setiembre y octubre 2014) que tienen un negocio propio

Nota. Las respuestas de cada encuestado podían tener los siguientes valores: 1 muy baja satisfacción, 2 baja satisfacción, 3 regular satisfacción, 4 alta satisfacción, 5 muy alta satisfacción

²³ Las respuestas del beneficiario ante la pregunta “¿cuán satisfecho quedaste con el servicio recibido?” Podía tener los siguientes valores: 1 muy baja satisfacción, 2 baja satisfacción, 3 regular satisfacción, 4 alta satisfacción, 5 muy alta satisfacción.

Gráfico 17. Percepción de utilidad de los productores beneficiarios sobre los servicios recibidos del Proyecto, según tipo de servicio.



Fuente: Información proporcionada por los 34 beneficiarios encuestados en la EEF (Setiembre y octubre 2014) que tienen un negocio propio

Nota. Las respuestas de cada encuestado podían tener los siguientes valores: 1 muy baja utilidad, 2 baja utilidad, 3 regular utilidad, 4 alta utilidad, 5 muy alta utilidad

En las entrevistas realizadas a 8 beneficiarios del Proyecto que actualmente tienen un negocio en funcionamiento²⁴, se les preguntó por los principales aportes del Proyecto al desarrollo de su negocio y lo que más destacaron fue que los asesores y capacitadores les dieron mucha motivación y apoyo psicológico, siempre estaban con disposición a apoyar, y les daban asesoría personalizada, adecuada a las necesidades del negocio particular de cada uno. Asimismo, valoraron los contenidos de la capacitación en cuanto a elaboración de un plan de negocio, marketing, aspectos tributarios, organización de empresas, diagnóstico inicial de la empresa; y también que aprendieron la importancia de involucrarse en cada etapa del proceso productivo, de planificar, organizar, dirigir, y tomar decisiones en base a información e indicadores objetivos.

Finalmente, tanto en la EEF como en las entrevistas con beneficiarios, se les preguntó a los beneficiarios sobre las sugerencias que harían para futuros proyectos similares y las tres recomendaciones más repetidas²⁵ fueron profundizar más en los temas de capacitación brindando más horas de este servicio; tomar en cuenta las ideas de negocios nuevas y no solo las de turismo o agropecuarios; y anular o al menos reducir el costo de las capacitaciones y de la obtención del certificado. Otras sugerencias de los beneficiarios, aunque mencionadas con menor frecuencia, han sido que la capacitación sea más personalizada, de acuerdo a cómo vayan avanzando los negocios; mayor flexibilidad en los horarios de la capacitación y asistencia técnica; que los docentes estén mejor capacitados y

²⁴ Estos negocios son de elaboración de postres y panes; organización de eventos sociales; preparación y distribución de desayunos; Juguerías; pastelería; venta de sal; diseño de páginas web; y banda musical (mariachis). En 6 de los 8 casos los beneficiarios fueron ganadores del Concurso "HRTN" y, por lo tanto, recibieron capital semilla del Proyecto.

²⁵ Cada una de estas recomendaciones fue mencionada por aproximadamente 10 a 15 beneficiarios en la EEF.

más abiertos a recibir opiniones; y que haya un acompañamiento más prolongado una vez iniciado el negocio²⁶.

3.5.6 Condiciones de la vivienda.

Solamente de manera referencial, en esta sección se comparan los resultados de la EEF con los de la LB respecto a las condiciones de la vivienda de los beneficiarios encuestados. El carácter meramente referencial de esta sección se justifica por, al menos, las siguientes razones:

- No está contemplado como un indicador de impacto o fin del Proyecto, alguno asociado a las condiciones de la vivienda.
- En concordancia con lo anterior, cualquier variación en el nivel de los indicadores (entre la LB y la EEF) no puede ser únicamente atribuible al Proyecto.
- Como se mencionó en la metodología, si bien el tamaño de la muestra y el perfil de los beneficiarios encuestados (en cuanto a distrito de procedencia) es básicamente el mismo, solo el 62% de ellos fueron encuestados tanto en la LB como en la EEF.

Los resultados muestran mejoras en las condiciones de la vivienda de los beneficiarios, especialmente en el incremento de la proporción de viviendas cuyo material predominante en las paredes y techos es el ladrillo, y de aquéllas que tienen parquet / baldosas en los pisos. También se ha incrementado el porcentaje de hogares con viviendas propias, así como el de aquéllos que tienen teléfono fijo o celular, o acceso a Internet.

Bajo el supuesto que parte de estas mejoras puedan ser atribuidas al Proyecto, cabe recordar que, de acuerdo a la sección 3.5.2 de este documento, los ingresos por ventas mensuales de los negocios actuales de los beneficiarios casi duplican los que se tenía al iniciar el Proyecto y, en teoría, estos mayores ingresos podrían reflejarse en mejoras en las condiciones de la vivienda.

Cuadro 12. Características de las viviendas de los productores beneficiarios, Línea de Base y Evaluación Final.

	Línea de Base (LB)	Evaluación Final (EF)
% de hogares con viviendas propias	44%	58%
% de viviendas cuyo material predominante en las paredes es ladrillo o cemento	43%	46%
% de viviendas cuyo material predominante en los techos es ladrillo o cemento	36%	46%
% de vivienda cuyo material predominante en los pisos es parquet / baldosas	20%	53%
% de viviendas que han hecho mejoras en vivienda y/o equipamiento en los últimos 12 meses	15%	17%
% de viviendas que se abastecen de agua de red pública	98%	97%

²⁶ Cada una de estas recomendaciones fue mencionada por aproximadamente 5 a 6 beneficiarios en la EEF.

	Línea de Base (LB)	Evaluación Final (EF)
% de viviendas cuyos servicios higiénicos están conectados a una red pública	99%	98%
% de viviendas que cuentan con alumbrado eléctrico	100%	98%
% de viviendas que cuentan con teléfono fijo o celular	93%	99%
% de viviendas con acceso a Internet	27%	37%

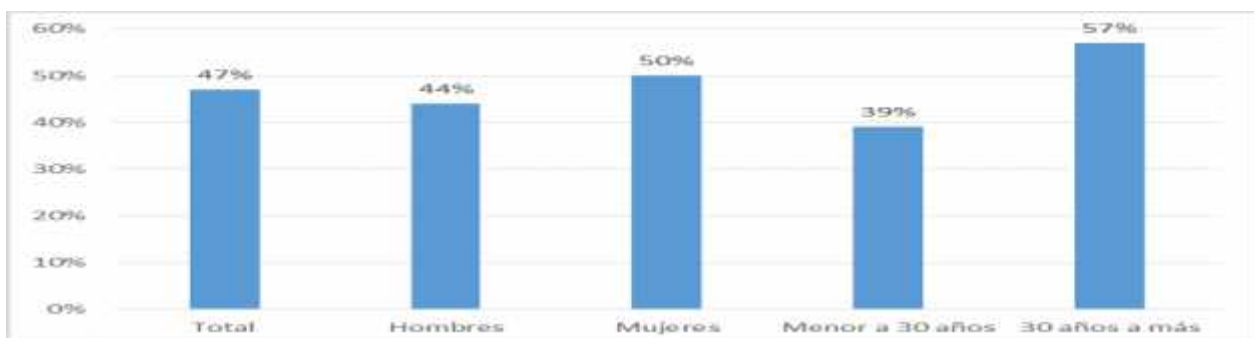
Elaboración propia a partir de encuestas de LB y EEF de SASE Consultores.

3.5.7. Características del beneficiario y del negocio asociadas al éxito del negocio.

En esta sección se aproxima, de manera muy preliminar, la relación entre ciertas características del beneficiario dueño del negocio (sexo y edad) y del negocio en sí (sector de actividad al que pertenece) con algunos indicadores de éxito como la tasa de concretización de los negocios, así como los ingresos por ventas y si son formales o no. La fuente para este análisis es la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto porque tiene un universo de casos mucho más grande (1,568 beneficiarios) que el de la EEF (122) para poder aprovechar la información.

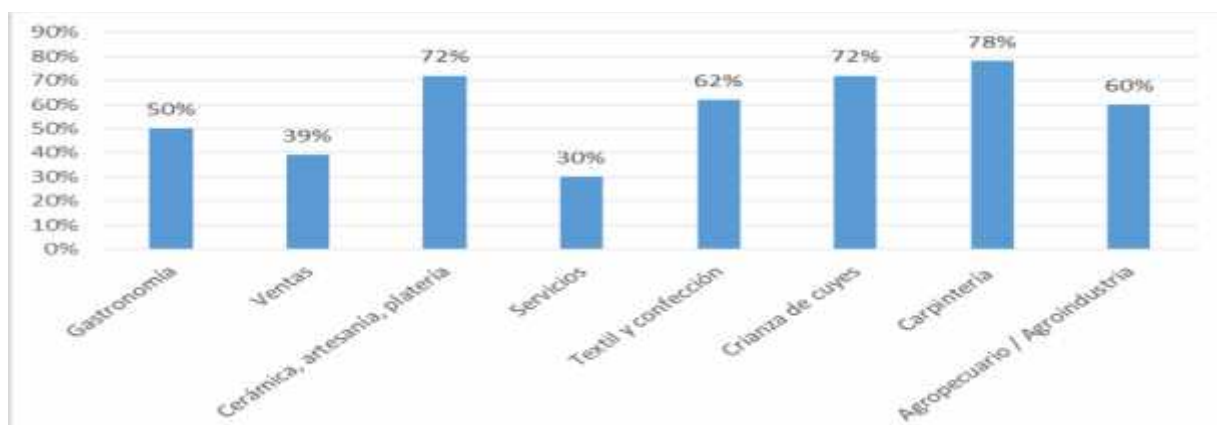
- 440 de los 928 emprendedores con ideas de negocio (es decir, el 47%) tenían un negocio en funcionamiento a junio del 2014. Esta tasa de concretización es ligeramente más alta entre las mujeres en relación a los hombres, y entre quienes tienen 30 años o más respecto a los más jóvenes. Y en cuanto al tipo de negocio, aquéllos asociados a los sectores carpintería, crianza de cuyes, y cerámica, artesanía, platería tienen la tasa de concretización más alta y lo contrario ocurre con los sectores de ventas y especialmente de servicios.

Gráfico 18. Tasa de concretización de negocios de los emprendedores del Proyecto, según sexo y edad de los emprendedores.



Elaboración propia a partir de la información contenida en la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID.

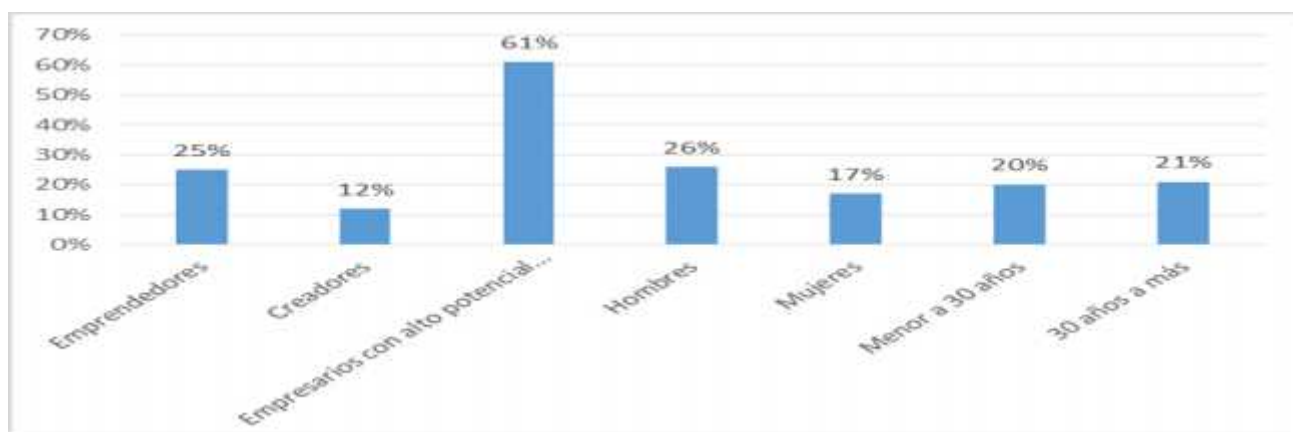
Gráfico 19. Tasa de concretización de negocios de los emprendedores del Proyecto, según sector de actividad al que pertenece el negocio.



Elaboración propia a partir de la información contenida en la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID.

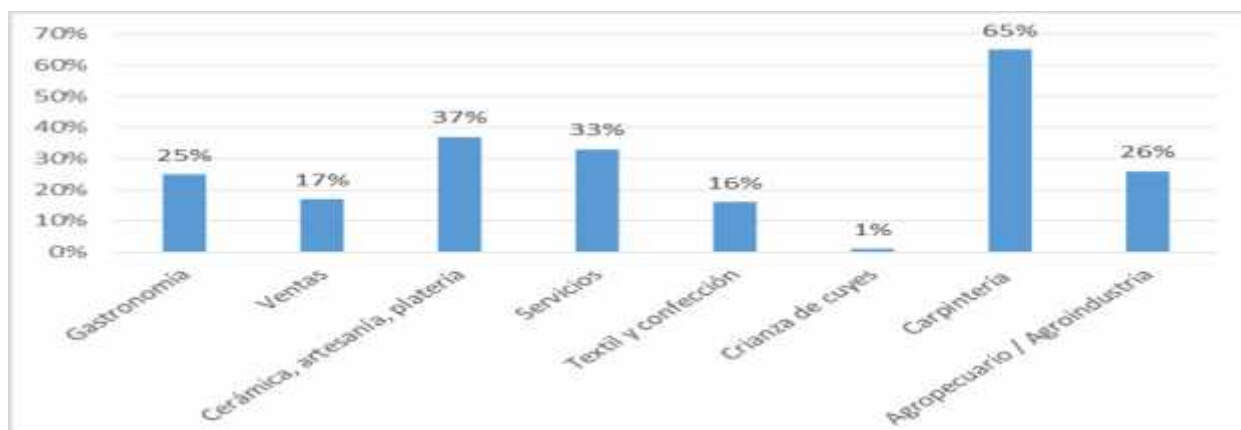
- 220 de los 1,079 beneficiarios con negocio en funcionamiento a junio del 2014 (es decir, el 20%), lo tenían formalizado (con RUC). Este nivel de formalidad es más alto entre los empresarios con algo potencial de crecimiento que entre los creadores o emprendedores; y también entre los hombres. Y según sector de actividad, el de carpintería es claramente el de mayor proporción de negocios formales, mientras que el de ventas y sobre todo el de crianza de cuyes son quienes tienen un porcentaje más bajo de este tipo de negocios.

Gráfico 20. Porcentaje de negocios formales de los beneficiarios del Proyecto que tenían negocio a junio del 2014, según tipo, sexo y edad de los beneficiarios.



Elaboración propia a partir de la información contenida en la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID.

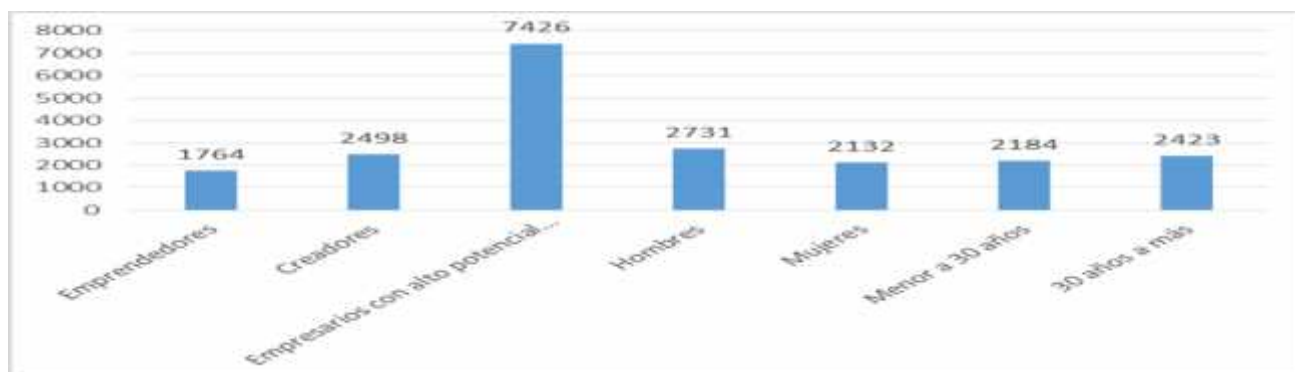
Gráfico 21. Porcentaje de negocios formales de los beneficiarios del Proyecto que tenían negocio a junio del 2014, según sector de actividad al que pertenece el negocio.



Elaboración propia a partir de la información contenida en la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID.

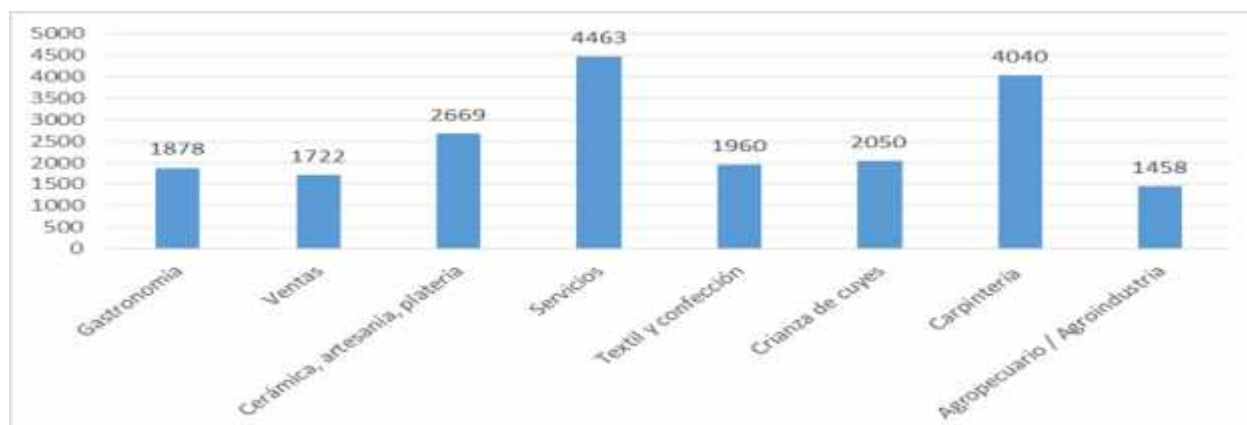
- El ingreso promedio por ventas es S/. 2.444 mensuales, y en esta variable también ocurre que la situación es mejor entre los empresarios con alto potencial de crecimiento, y entre los hombres. Y según sector de actividad, aquellos negocios asociados a servicios y a carpintería son los que tienen mayor ingreso promedio mensual, mientras que aquellos asociados a ventas y al sector agropecuario / agroindustria son los que muestran el ingreso más bajo.

Gráfico 22. Promedio de ingreso mensual por ventas en negocios de los beneficiarios del Proyecto a junio del 2014, según tipo, sexo y edad de los beneficiarios, en S/.



Elaboración propia a partir de la información contenida en la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID

Gráfico 23. Promedio de ingreso mensual por ventas en negocios de los beneficiarios del Proyecto a junio del 2014, según sector de actividad al que pertenece el negocio.



Elaboración propia a partir de la información contenida en la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, proporcionada por el CID

Otros factores críticos de éxito en los negocios.

De acuerdo al personal del CID y de las otras instituciones entrevistadas como parte de la presente evaluación, los principales factores que contribuirían al éxito o no en la concreción y permanencia de los negocios son los siguientes:

- Formación del emprendedor (nivel educativo).
- Experiencia previa laboral, no solamente en negocios similares sino experiencias de trabajo en general, inclusive de tipo dependiente.
- Conocimiento del mercado y del negocio, visión del mismo a mediano plazo.
- Ganas de trabajar, motivación, confianza en uno mismo, perseverancia, capacidad de organización y planificación
- Estabilidad emocional, apoyo de la familia.
- Recursos económicos para invertir en el negocio.

3.6 Sostenibilidad.

La presente evaluación considera que las perspectivas de que los efectos e impactos generados por el Proyecto perduren en el tiempo son favorables, y a continuación se exponen los argumentos que justifican esta afirmación.

En primer lugar, las mayores capacidades en gestión empresarial y técnico productivas de los beneficiarios, y que se estarían reflejando en mayores ingresos por ventas y mayor empleo generado, son una condición indispensable para que los negocios continúen fortaleciéndose, sean más rentables y generen mayores ingresos a quienes se dedican a ello.

Asimismo, el importante aporte financiero de los beneficiarios durante el Proyecto (básicamente para iniciar o desarrollar sus negocios) también es un factor que favorece las perspectivas de sostenibilidad no solo porque los empresarios tienen mayores incentivos en

continuar aplicando lo aprendido (para recuperar la inversión) sino porque se esperaría que estos aportes por parte de ellos continúen, puesto que se han dado cuenta que se trata de una inversión y no de un gasto.

En términos de asociatividad, la Red de 35 empresarios con alto potencial de crecimiento ya no depende tanto del CID (que es quien la dirige) y ya cuenta con reglamento y estatutos, así como con *Facebook* para difundir sus acciones y darse a conocer ante los demás. Asimismo, ya se están dando intercambios comerciales entre sus integrantes, con relaciones de tipo proveedor – cliente, y están organizando una actividad comercial de envergadura, que permita interactuar con otros posibles proveedores y clientes. Y también están trabajando para obtener el corto plazo una ordenanza municipal que reconozca a la Red como tal y les permita, entre otros beneficios, acceder a servicios y programas de los gobiernos locales y regionales.

A diferencia de los tres argumentos anteriores, uno de los factores que podrían limitar la sostenibilidad de los efectos e impactos del Proyecto es que no resulta tan claro que los beneficiarios del Proyecto hayan incrementado sus capacidades en gestión comercial y menos aún que los que tienen negocios en funcionamiento tengan mercados de destino asegurados. Y el otro factor que puede limitar el crecimiento de los negocios existentes y la concretización de nuevos negocios es que no existe un mercado financiero desarrollado (bancos, cajas) dirigido a estos emprendimientos que ofrezca condiciones (tasas de interés) atractivas para los empresarios.

No obstante, en relación a esto último cabe destacar que el CID está por iniciar un proyecto, financiado por el BID, similar al evaluado, pero con el añadido de un producto financiero, que permita otorgar préstamos con tasas de interés más bajas para los beneficiarios del proyecto.

Finalmente, un último factor que puede favorecer la sostenibilidad de los efectos e impactos del Proyecto es que instituciones públicas y privadas como Kallpa, World Vision²⁷, Jóvenes a la Obra, la Municipalidad de Santiago de Chuco, Guamán Poma de Ayala vienen desarrollando labores en el ámbito del emprendimiento juvenil con capital semilla, incluso con propuestas y proyectos similares al del CID. Esto marca una diferencia con lo que ocurría al iniciar el Proyecto, cuando el CID era prácticamente la única institución que trabajaba en la temática del emprendimiento. Cabe destacar que en este proyecto que el CID va a iniciar con financiamiento del BID hay un componente de transferencia de metodología de capacitación y asesoría del CID a otras instituciones como las municipalidades, lo cual a priori debería favorecer la sostenibilidad de los efectos e impactos de dicho proyecto.

²⁷ Esta institución va a ejecutar un proyecto de emprendimientos de jóvenes y adolescentes, en 6 colegios de San Sebastián y en 13 colegios de Calca, y están interesados en trabajar con el CID, dada la experiencia que tiene en planes de negocios y con jóvenes.

4. Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones sobre la pertinencia y diseño del Proyecto.

1. El fin del Proyecto (mejorar la calidad de vida de los emprendedores y creadores de negocios) y su propósito (mejorar las condiciones para el desarrollo del emprendimiento y el fomento del empleo) se justifica en una provincia como Cusco en la que existe un elevado nivel de actividad emprendedora, oportunidades locales de negocios, y una creciente demanda por servicios de desarrollo empresarial. Asimismo, los cuatro componentes del Proyecto guardan estrecha relación con las causas identificadas del problema principal que se pretende abordar con el Proyecto (débil desarrollo de los emprendedores y creadores de negocios).
2. En términos generales, el Proyecto presenta una adecuada lógica vertical ya que las actividades previstas en el Marco Lógico conducen al cumplimiento de los componentes, y éstos últimos son necesarios para alcanzar el propósito del Proyecto y su fin. Respecto a la lógica horizontal, el Proyecto contempla diferentes indicadores y metas para verificar el cumplimiento de cada una de las actividades, así como indicadores y metas de productos (para cada componente), efectos (para el propósito) e impactos (para el fin).
3. Sin embargo, algunas observaciones al diseño del Proyecto son que el perfil de empresarios con alto potencial de crecimiento no estaba claramente definido desde el inicio; que debió ponerse mayor énfasis en la gestión comercial de los negocios desde el inicio del Proyecto; y que hay algunos indicadores del Marco Lógico cuya medición no es totalmente objetiva y en los que hubiera sido deseable explicitar su definición operativa, así como las fuentes de información para calcular su valor.

Conclusiones sobre la eficacia del Proyecto.

4. El Proyecto ha sido muy eficaz en cuanto al cumplimiento de las metas, lo que se refleja en que en 19 de las 20 sub actividades se cumplió con lo previsto, inclusive en 8 de ellas lo ejecutado duplicó o más que duplicó la meta prevista. Consistente con ello, a nivel de productos alcanzados, el nivel de ejecución del Proyecto también es muy elevado, ya que en los 9 productos previstos cumplió con la meta prevista e inclusive en 6 de ellos la superó.
5. Los resultados alcanzados superan las metas previstas, en todos los componentes (número de beneficiarios capacitados en gestión empresarial, que recibieron asistencia en desarrollo técnico productivo, ganadores del Concurso HRTN, y que forman parte de una red de negocios) y también en los tres grupos de beneficiarios (emprendedores con ideas de negocios, creadores de negocios, empresarios con alto potencial de crecimiento)
6. El 63% de los beneficiarios del Proyecto son mujeres, y este resultado responde al enfoque de género del Proyecto, que alentó activamente la participación de las mujeres. Esta elevada proporción de mujeres también se ha dado en otros proyectos que ejecuta el CID; la particularidad en este caso es que al iniciar el Proyecto el jefe de equipo brindó una capacitación al personal en equidad de género

y además que instituciones aliadas del Proyecto como World Vision están orientadas principalmente a la población femenina.

7. En promedio, el capital semilla entregado a los beneficiarios ha sido aproximadamente S/. 1,500, mientras que el aporte de recursos propios o terceros casi S/. 4,000. Es más, tomando en cuenta que algunos de quienes no recibieron capital semilla también han invertido recursos propios o de terceros para poner en marcha y/o fortalecer su negocio se tiene que, a nivel agregado, los casi S/. 200,000 de capital semilla que entregó el Proyecto representa aproximadamente el 5% del total de recursos invertidos por todos los beneficiarios que al finalizar el Proyecto tenían un negocio. Esta importancia relativa tan alta de la contrapartida es una característica común en todos los Proyectos del CID y es un factor que, a priori, debería contribuir favorablemente a la sostenibilidad del Proyecto

Conclusiones sobre la eficiencia del Proyecto.

8. El Proyecto ha ejecutado S/. 4.887 millones, cifra que representa el 105% del presupuesto (S/. 4.671 millones). Este nivel de ejecución financiera, sumado a que se han llevado a cabo todas las actividades y productos previstos, revela que el Proyecto ha sido eficiente en el uso de recursos, porque cumplió, y en la mayoría de casos superó, las metas físicas previstas ajustándose a los recursos que se tenían asignados para ello, lo cual es aún más meritorio si se tiene en cuenta el encarecimiento del costo de vida en Cusco entre los años 2011 y 2014.
9. Algunas de las razones que explican este buen resultado son los aportes de los beneficiarios, los convenios con instituciones locales aliadas, y algunos otros ahorros en partidas puntuales como alquiler de local en los últimos meses del Proyecto, combustible, y honorarios del asistente administrativo, ya que no estuvo hasta el final del Proyecto.
10. Al dividir los aportes realizados por FONDOEMPLEO y el CID entre el número de beneficiarios resulta que el Proyecto ha invertido S/. 1,077 por beneficiario. Según componentes, el costo promedio por beneficiarios es claramente menor en el primer y segundo componente que en los dos últimos ya que éstos se orientaron a un grupo más reducido de beneficiarios (los que presentaron plan de negocios al Concurso y los empresarios con alto potencial de crecimiento respectivamente).

Conclusiones sobre la gestión del Proyecto.

11. Una de las fortalezas de la gestión del Proyecto ha sido el respaldo institucional del CID, institución privada con muchos años de experiencia en formulación y ejecución de Proyectos de promoción de emprendedores a nivel nacional y que, de acuerdo a evaluaciones de impacto externas e independientes, han sido exitosas en términos de incremento de ingresos de los beneficiarios, empleo generado, tasa de permanencia y tasa de concretización de negocios.
12. Otro aspecto a destacar de la gestión es haber propiciado un trabajo conjunto con instituciones locales, lo cual ha contribuido a alcanzar las metas físicas previstas sin necesidad de que el Proyecto invierta muchos más recursos. Específicamente, el Proyecto logró comprometer a instituciones públicas y privadas para articular diversos servicios hacia los emprendedores, y además los profesionales de estas instituciones fueron sensibilizados y formados en temas de emprendimiento.

13. De acuerdo a las entrevistas sostenidas con representantes de estas instituciones locales aliadas del Proyecto, lo que más valoran del trabajo del CID son el uso de una metodología de capacitación muy práctica y simple; que los profesionales que capacitan son personas conocedoras, con experiencia, con paciencia y que generan confianza entre quienes reciben sus servicios; y el acompañamiento personalizado, tanto a cargo de especialistas productivos en temas específicos del negocio como de psicólogos en temas de desarrollo personal y afectivo.
14. También ha contribuido favorablemente a la adecuada gestión del Proyecto la extensión temporal del mismo (3 años), que permitió una labor más detallada y dedicada con los beneficiarios; que las metas propuestas en el Marco Lógico (a nivel de actividades, productos, efectos e impactos) fueron realistas y basadas en la experiencia de la institución; y el crecimiento económico de Cusco, que ha facilitado la concreción y el fortalecimiento de los negocios emprendidos por los beneficiarios.

Conclusiones sobre el impacto del Proyecto.

15. De acuerdo a la Encuesta de Evaluación Final aplicada por SASE Consultores en octubre del 2014 a 122 beneficiarios del Proyecto, el 52% de los beneficiarios que tenían negocio al iniciar el Proyecto, aún lo conserva, y estos negocios tienen, en promedio, 55 meses de permanencia en el mercado. En tanto, el 14% de los que no tenían negocio al iniciar el Proyecto, cuenta con uno actualmente²⁸.
16. Según la Encuesta de Evaluación Final, los ingresos mensuales por ventas de los negocios que actualmente están en funcionamiento oscilan alrededor de S/. 3,500, cifra que duplica los resultados de la Línea de Base; mientras que las ganancias del empresario son aproximadamente el 40%, es decir, alrededor de S/. 1,400, cifra ligeramente menor al ingreso mensual promedio de los beneficiarios del Proyecto que actualmente laboran de manera dependiente.
17. También se observan cambios positivos en cuanto al empleo generado y el nivel de formalización: respecto a lo primero, según la Encuesta de Evaluación Final la cantidad de trabajadores promedio en el negocio de un beneficiario es aproximadamente 3, mientras que en la Línea de Base era 2.2; y respecto a lo segundo, según la Encuesta de Evaluación Final el 68% de los negocios actuales de los beneficiarios están inscritos en SUNAT y tienen RUC, mientras que en la Línea de Base eran 43%.
18. Estos cambios positivos en términos de ingresos, empleo generado y formalidad, pueden contribuir a explicar, de alguna manera, las mejoras en las condiciones de la vivienda de los beneficiarios, especialmente en el incremento de la proporción de viviendas cuyo material predominante en las paredes y techos es el ladrillo, que

²⁸ Estos porcentajes son muy inferiores a los reportados por el CID en su Base de Datos de Beneficiarios (79% y 47% respectivamente) y la razón es que en esta Base de Datos se incluye a los 1,568 beneficiarios y la mayoría de ellos ingresó al Proyecto en el 2013 o 2014, mientras que en la Evaluación Final de SASE Consultores se aplicó encuestas a 122 beneficiarios, la gran mayoría de los cuales ingresó al Proyecto entre el 2011 y el 2012, porque se priorizó ubicar a los mismos beneficiarios que fueron encuestados en la Línea de Base y, que, por lo tanto son los que ingresaron primero al Proyecto.

tienen parquet / baldosas en los pisos, que tienen teléfono fijo o celular, o que tienen acceso a Internet dentro de la vivienda.

19. Las razones principales por las que los beneficiarios del Proyecto decidieron formar un negocio han sido principalmente que siempre quisieron ser empresarios; que consideraban que tenía habilidades para serlo; y, en menor medida, que no conseguía trabajo en empresas. En tanto, las razones por las que eligió un determinado negocio en particular han sido el gusto o vocación del emprendedor; la experiencia, conocimiento y habilidades para destacar en el negocio; la elevada demanda por el bien o servicio ofrecido; y que no se requería mucha inversión.
20. Según la Encuesta de Evaluación Final, el nivel de satisfacción promedio con los servicios asociados al primer y segundo componente ha sido regular alto, mientras que aquéllos asociados al tercer y cuarto componente ha sido alto. Pero lo más importante es que perciben que estos servicios han sido de utilidad para la creación y/o fortalecimiento del negocio, principalmente los de capacitación en elaboración de planes de negocio, participación en ferias y encuentro empresariales, y financiamiento recibido (capital semilla).
21. Al tomar en cuenta la Base de Datos Final de Beneficiarios del Proyecto, se tiene que la tasa de concretización ha sido mayor en las beneficiarias mujeres que en los hombres, y también entre quienes tienen 30 años o más. En cambio, los ingresos por ventas y la proporción de negocios formales son mayores en aquellas empresas conducidas por hombres que entre aquéllas dirigidas por mujeres.
22. Según la misma fuente, los negocios asociados a los sectores carpintería, crianza de cuyes, y cerámica, artesanía, platería tienen la tasa de concretización más alta y lo contrario ocurre con los sectores de ventas y especialmente de servicios. En tanto, los ingresos por ventas y la proporción de negocios formales son mayores en las empresas de carpintería y servicios, y más bajos en las empresas de los sectores comercial y agropecuario.

Conclusiones sobre la sostenibilidad del Proyecto

23. Las mayores capacidades en gestión empresarial y técnico productivas de los beneficiarios, y que se estarían reflejando en mayores ingresos por ventas y mayor empleo generado, son una condición indispensable para que los negocios continúen fortaleciéndose, sean más rentables y generen mayores ingresos a quienes se dedican a ello.
24. El importante aporte financiero de los beneficiarios durante el Proyecto (básicamente para iniciar o desarrollar sus negocios) también es un factor que favorece las perspectivas de sostenibilidad no solo porque los empresarios tienen mayores incentivos en continuar aplicando lo aprendido (para recuperar la inversión) sino porque se esperaría que estos aportes por parte de ellos continúen, puesto que se han dado cuenta que se trata de una inversión y no de un gasto.
25. Otro factor que puede favorecer la sostenibilidad de los efectos e impactos del Proyecto es que instituciones públicas y privadas como Kallpa, World Vision, Jóvenes a la Obra, la Municipalidad de Santiago de Chuco, Guamán Poma de Ayala vienen desarrollando labores en el ámbito del emprendimiento juvenil con capital semilla, incluso con propuestas y proyectos similares al del CID. Esto marca una

diferencia con lo que ocurría al iniciar el Proyecto, cuando el CID era prácticamente la única institución que trabajaba en la temática del emprendimiento.

26. No obstante, uno de los factores que podrían limitar la sostenibilidad de los efectos e impactos del Proyecto es que no resulta tan claro que los beneficiarios del Proyecto hayan incrementado sus capacidades en gestión comercial y menos aún que los que tienen negocios en funcionamiento tengan mercados de destino asegurados. Y el otro factor que puede limitar el crecimiento de los negocios existentes y la concretización de nuevos negocios es que no existe un mercado financiero desarrollado (bancos, cajas) dirigido a estos emprendimientos que ofrezca condiciones (tasas de interés) atractivas para los empresarios.

Recomendaciones.

1. La Red de empresarios con alto potencial de crecimiento, conformada por el Proyecto, debería en el corto plazo formalizarse y apuntar a obtener una ordenanza municipal que reconozca a la Red como tal y les permita, entre otros beneficios, acceder a servicios y programas de los gobiernos locales y regionales.
2. Futuros proyectos similares deberían darle mayor importancia al componente de comercialización, procurando consolidar, mantener o generar mercados para los bienes o servicios que los beneficiarios pueden ofrecer. Esta mayor importancia debe reflejarse en las estrategias de intervención, en las actividades, en el presupuesto destinado a dichas actividades, y en la oportunidad en la que estas actividades se deben llevar a cabo (se sugiere que sean desde el inicio del Proyecto).
3. Futuros proyectos similares que clasifiquen a los beneficiarios según determinados criterios, deberían tener claro desde el inicio de la intervención el perfil o los requisitos que debe cumplir un beneficiario para ser considerado dentro de un grupo u otro.
4. Futuros proyectos similares deberían incluir como parte de sus actividades, al finalizar un programa de capacitación o de asesoría, una encuesta de satisfacción de los beneficiarios con la calidad del servicio recibido (temática, metodología, docentes / asesores).
5. Futuros proyectos similares deberían evaluar la viabilidad técnica y financiera de profundizar más en los temas de capacitación brindando más horas de este servicio y hacerlo de manera más personalizada, y de brindar acompañamiento más prolongado a los beneficiarios una vez iniciado el negocio.
6. Futuros proyectos similares deberían procurar incluir un componente de financiamiento para empresarios con alto potencial de crecimiento, con modalidades que no solo sean las tradicionales (préstamos de bancos o cajas) sino otras más ad hoc para esta categoría de empresarios, como capital de riesgo, por ejemplo. Para ello, el Estado podría asumir un rol de liderazgo, creando fondos mixtos públicos-privados administrados por instituciones especializadas y de alto nivel.
7. Futuros proyectos similares deberían promover más los emprendimientos rurales, en el sector agropecuario u otros sectores productivos, que se vienen desarrollando a mayor escala, con mercados en crecimiento, y donde cada vez hay más presencia de programas del Estado, con los que se podrían complementar esfuerzos.