



**ESTUDIO DE EVALUACIÓN
FINAL DEL PROYECTO:**

**“Promoción y fortalecimiento
de emprendimientos juveniles
sostenibles en las regiones
Tacna y Moquegua”**

C-11-34

Ejecutado por:
**Centro de Servicios para la Capacitación
Laboral y el Desarrollo (CAPLAB)**



INDICE DE CONTENIDOS.

Resumen ejecutivo	i
Introducción	1
1. Breve descripción del Proyecto	2
1.1 Ficha Resumen del Proyecto	2
1.2 Breve descripción del enfoque, objetivos, componentes y actividades del Proyecto.	2
2. Objetivo, enfoque y metodología de la evaluación	5
3. Resultados de la evaluación	8
3.1. Relevancia	8
3.2 Eficacia	13
3.3 Eficiencia	20
3.4. Resultados	23
3.5 Efectos e impactos	29
3.6 Resumen de principales indicadores de resultados e impactos del proyecto	45
3.7 Sostenibilidad	46
3.8 Replicabilidad	47
3.9 Incorporación del enfoque de género en el proyecto	48
4. Conclusiones y recomendaciones	50
4.1. Conclusiones	50
4.2. Recomendaciones	54

INDICE DE CUADROS.

Cuadro 1. Número de jóvenes sensibilizados, inscritos, evaluados y seleccionados por el proyecto, según región y sexo del joven.	10
Cuadro 2. Nivel de ejecución física ponderada del Proyecto, según componentes.	13
Cuadro 3. Presupuesto del proyecto según fuentes y componentes (en S/.)	20
Cuadro 4. Nivel de ejecución financiera del Proyecto, según componentes.	20
Cuadro 5. Nivel de cumplimiento de los indicadores de resultados del proyecto, según regiones.	23
Cuadro 6. Distribución de jóvenes inscritos en el proyecto según número de módulos de capacitación recibidos, regiones y sexo del beneficiario.	24
Cuadro 7. Número de jóvenes capacitados que inscribieron sus planes de negocio, que los sustentaron y que recibieron capital semilla, según regiones, sexo del beneficiario y número de módulos de capacitación recibidos.	25
Cuadro 8. Distribución de los negocios implementados según rubro y regiones	27
Cuadro 9. Distribución de beneficiarios encuestados según si trabajan o estudian.	31
Cuadro 10. Distribución de beneficiarios encuestados que trabajan según si lo hacen como independiente o como dependiente.	32
Cuadro 11. Indicador de fortalecimiento de negocios y de creación de negocios, según regiones y sexo del beneficiario.	33
Cuadro 12. Distribución de los negocios de los beneficiarios encuestados, según rubro, regiones y sexo del beneficiario.	33
Cuadro 13. Porcentaje de beneficiarios satisfechos con la capacitación recibida.	43
Cuadro 14. Porcentaje de beneficiarios encuestados que están de acuerdo con que el proyecto contribuyó positivamente en sus negocios.	44
Cuadro 15. Principales indicadores de resultados e impactos del proyecto, según regiones.	45
Cuadro 16. Indicadores de cobertura del proyecto, según género.	48
Cuadro 17. Indicadores de efectos / impactos del proyecto, según género.	49

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Distribución del presupuesto de FONDOEMPLEO ejecutado por el proyecto, según rubros.	22
Gráfico 2. Presupuesto de FONDOEMPLEO ejecutado por el proyecto, según trimestres.	22
Gráfico 3. Distribución de los negocios actuales de los beneficiarios según antigüedad.	34
Gráfico 4. Nivel mensual de ventas y ganancias promedio de los negocios actuales de los beneficiarios encuestados (en S/.)	35
Gráfico 5. Nivel mensual de ventas promedio de los negocios actuales de los beneficiarios encuestados, según rubro al que pertenece.	35
Gráfico 6. Nivel mensual de ganancias promedio de los negocios actuales de los beneficiarios encuestados, según rubro al que pertenece.	36
Gráfico 7. Nivel mensual de ventas y ganancias promedio de los negocios actuales de los beneficiarios encuestados, según regiones.	36
Gráfico 8. Nivel mensual de ventas y ganancias promedio de los negocios actuales de los beneficiarios encuestados, según sexo del dueño del negocio.	37
Gráfico 9. Nivel mensual de ventas y ganancias promedio de los negocios actuales de los beneficiarios encuestados, según si recibieron o no capital semilla.	37
Gráfico 10. Nivel mensual de ventas y ganancias promedio de los negocios actuales de los beneficiarios encuestados que ya existían al iniciar el proyecto, según si recibieron o no capital semilla.	38
Gráfico 11. Porcentaje de beneficiarios encuestados con negocio propio que utilizan herramientas de gestión en su negocio.	38
Gráfico 12. Porcentaje de beneficiarios encuestados con negocio propio que consideran que conocen mucho sobre diferentes aspectos de su negocio.	39
Gráfico 13. Principales necesidades actuales manifestadas por los beneficiarios encuestados con negocio propio.	40
Gráfico 14. Formas de financiamiento utilizadas por los beneficiarios encuestados que tienen negocio para iniciarlo.	40
Gráfico 15. Razones por las que los beneficiarios encuestados eligieron con negocio propio eligieron el trabajo independiente.	41
Gráfico 16. Razones por las que los beneficiarios encuestados con negocio propio eligieron establecer dicho negocio.	41
Gráfico 17. Expectativas de los beneficiarios encuestados con negocio propio en relación a los niveles de ventas en los siguientes 2 años en relación a la situación actual.	42

Resumen ejecutivo.

El proyecto es relevante a las necesidades de la población beneficiaria y el enfoque propuesto, debido a su integralidad, es adecuado para enfrentar el problema identificado y además incluye el elemento innovador de la capacitación específica en habilidades personales y sociales que son tan importantes para el desempeño laboral como dependiente o en el autoempleo. Asimismo, existe una adecuada lógica vertical del Marco Lógico del proyecto, pero la lógica horizontal sí es deficiente, básicamente porque los indicadores de propósito son los mismos que los indicadores de componentes, y el indicador de fin es demasiado ambicioso para el impacto que podría generar el proyecto.

Respecto a la eficacia y eficiencia del proyecto, el nivel de ejecución física ponderada del proyecto ha sido 98% (lo que significa que se han cumplido prácticamente todas las actividades previstas: charlas de sensibilización, evaluación de jóvenes, manuales, módulos, cursos, talleres, concursos, asesorías, pasantías, ferias, eventos de intercambio), y el nivel de ejecución del presupuesto de FONDOEMPLEO ha sido el 83% de lo previsto. Ambos resultados revelan una situación de eficiencia porque se ha alcanzado la meta física utilizando menos recursos de los previstos, situación que es particularmente cierta en los módulos de capacitación I y II, en el Concurso de Planes de Negocio, y en los gastos de funcionamiento.

A nivel de resultados del proyecto, el nivel de cumplimiento de los indicadores (número de beneficiarios capacitados, que presentaron planes de negocio, que recibieron capital semilla, que implementaron sus planes de negocios) también es alto y oscila entre 85% y 100%, y esto ocurre tanto en Tacna como en Moquegua. Asimismo, el hecho que la tercera parte de los que ganaron el capital semilla compraron equipos cuyos precios excedían el monto del capital semilla adjudicado, y que el monto aproximado de inversión en ambas regiones, fuera del capital semilla, haya sido aproximadamente S/. 100,000 da un indicio que la capital semilla habría sido el impulso principal para realizar las compras que se requerían para generar mayores ingresos.

No obstante, el tiempo de duración del proyecto y las prioridades contempladas en el diseño no han permitido un mayor acompañamiento y asistencia técnica a los beneficiarios en aspectos clave para la implementación de sus negocios, como información sobre los *stakeholders*, vinculación comercial y acceso a mercados, uso de herramientas de gestión, entre otros. Una prueba de que estos temas no eran prioritarios es que apenas el 4% del presupuesto ejecutado por el proyecto corresponde a las ferias de exposición de planes de negocio y eventos de intercambio con empresas, y solo el 1% a la asistencia técnica y acompañamiento.

Otra dificultad que ha tenido el proyecto es que, a pesar de las estrategias y esfuerzos del equipo por controlar la deserción de los jóvenes (cartas de compromiso, test de autoevaluación), ésta ha ocurrido en niveles importantes, tanto en la etapa de selección de beneficiarios (el 36% de quienes se inscribieron no fueron a la evaluación de sus características emprendedoras) como durante los servicios de capacitación y asesoría recibidos (el 34% de los inscritos no se acercaron a recibir capacitación) y en la etapa del

Concurso (el 38% de los jóvenes capacitados no presentaron sus planes de negocio, y entre quienes sí lo hicieron el 28% no fue a sustentarlo ante un Jurado).

Algunas razones que explicarían esta deserción son los motivos laborales y que la aspiración de algunos jóvenes es insertarse al mercado laboral dependiente más que el autoempleo. Asimismo, la falta de definición, por parte del proyecto, de un perfil más acotado del tipo de joven al que se quiere llegar, y el uso de medios de comunicación masiva; y específicamente la deserción para la etapa del Concurso podría explicarse por la falta de convencimiento del beneficiario de que su plan está bien hecho y el temor e inseguridad de sustentar sus planes.

Un aspecto a resaltar es que el módulo III de Habilidades Personales y Sociales probablemente haya sido el elemento más novedoso del proyecto y para algunos jóvenes el más destacado porque les ha permitido valorarse, tener más autoestima, convencerse de que pueden lograr cosas importantes para ellos y para quienes los rodean, afirmar su importancia como personas, empresarios y ciudadanos. Una primera prueba de ello es que el porcentaje de deserción durante la etapa del Concurso fue mucho menor entre aquéllos que llevaron este módulo III.

Respecto a los efectos e impactos del proyecto, estos se han calculado exclusivamente a partir de las encuestas aplicadas a 108 beneficiarios del proyecto. Así, se tiene que 4 meses después de finalizado el proyecto, el 70% de los jóvenes está trabajando, y que, entre quienes trabajan, el 67% lo hace como independiente. Además, el porcentaje de beneficiarios con negocios fortalecidos respecto a los beneficiarios que tenían negocios al inicio del proyecto es 81%, mientras que el de beneficiarios con negocios creados con posterioridad al inicio del proyecto respecto a los que no tenían negocios al inicio del proyecto es 30%.

El promedio de ventas de los negocios de los beneficiarios en la actualidad es S/. 1,689 mensuales, una cantidad 22% mayor que el nivel de salario promedio de los beneficiarios que manifestaron estar trabajando de manera dependiente. Según giro del negocio, los mejores resultados se observan en los negocios de comercio y los peores en los de confecciones.

Recibir la capital semilla aumenta claramente las posibilidades de inserción laboral como independiente, aunque su influencia en el nivel de ventas y ganancias no es tan clara por el momento y una explicación para ello es que los negocios que recibieron capital semilla por lo general son “más nuevos” y, por lo tanto, tienen que esperar un período de maduración para alcanzar o superar los niveles de los otros negocios que ya existían desde antes de iniciar el proyecto.

Apenas el 36% de beneficiarios manifestó que en su negocio tuvo, el mes anterior a la aplicación de la encuesta, trabajadores eventuales, y entre quienes sí tienen trabajadores, el promedio es 1.4. El hecho que los negocios, en algunos casos, estén aún en su parte

inicial, así como el nivel de ventas y sobre todo de ganancias aún no muy altas explican este resultado.

Casi el 60% de los beneficiarios manifestó que no cuenta con registro de compras, ventas, ingresos o egresos y solamente el 36% de los beneficiarios que tienen un negocio consideran que conocen mucho sobre las características del producto o servicio que ofrecen. No obstante, este reconocimiento implícito de los empresarios de sus vacíos en términos de conocimientos sobre el entorno y de uso de herramientas de gestión, ellos igual consideran que la necesidad más prioritaria de resolver es tener más capital.

La proporción de encuestados que está de acuerdo con que el proyecto brindó los conocimientos necesarios para crear y/o fortalecer un negocio superó el 50%, y lo mismo ocurre con la de quienes consideran que el proyecto brindó los conocimientos para identificar las necesidades del negocio. No obstante, la proporción de encuestados que está de acuerdo con la contribución positiva del proyecto en cuanto búsqueda de nuevos clientes, y herramientas para mejorar la gestión del negocio apenas alcanza el 30% aproximadamente.

En cuanto a la sostenibilidad del proyecto, las capacidades y competencias que el proyecto ha generado en los jóvenes (identificación de ideas de negocios, elaboración de planes, utilización de TIC y herramientas de gestión, así como aquellas asociadas a su desarrollo personal y social) les podrán servir en un futuro, inclusive más allá de que tengan o no un negocio actualmente. Asimismo, el proyecto estaría contribuyendo a un cambio de actitud ante la vida por parte los beneficiarios, convenciéndoles de la importancia de establecer un plan de vida, de continuar estudiando y capacitándose siempre, y principalmente de mejorar su autoestima.

Algunas características del tipo de negocios creados y/o fortalecidos por los beneficiarios como el uso de tecnología sencilla y no contaminante, la concordancia con las necesidades y potencialidades de las zonas de intervención, o que generen ganancias mensuales promedio superiores a los salarios que reciben los que trabajan como dependientes, favorecen la sostenibilidad de la intervención ya que generan que los jóvenes tengan un claro interés por mantener sus negocios, como fuente de trabajo estable y generadora de ingresos, y como medio de realización como personas y empresarios y de integración a la sociedad.

Una limitación del proyecto que puede atentar contra su sostenibilidad es que concentró claramente sus esfuerzos en las actividades de capacitación, dejando un poco de lado las de asistencia técnica y acompañamiento, tan importantes para consolidar los conocimientos y reforzar la autoestima de los jóvenes. Asimismo, el proyecto no ha trabajado mucho en temas como búsqueda de clientes y mercados, marketing, costos y finanzas, formalización, asociatividad, acceso a financiamiento, que influyen decididamente en la sostenibilidad de los negocios. Otra limitación es que no existe, a 4 meses de haber culminado, de parte de instancias públicas y/o privadas, un financiamiento que permita continuar realizando las actividades necesarias para garantizar la sostenibilidad de los beneficios y/o la incorporación de nuevos beneficiarios.

Finalmente, en cuanto a la incorporación del enfoque de género, el proyecto no ha incorporado de manera transversal el enfoque de género en el proyecto, considerando que en el diseño no se identificaron las principales necesidades de las mujeres, ni se definieron estrategias y actividades orientadas a mejorar sus condiciones de vida ni se incorporaron en el Marco Lógico indicadores de género; y que en el equipo de proyecto no había una especialista en temas de género. No obstante, el número de beneficiarias mujeres ha sido superior al de hombres en todas las etapas del proyecto (sensibilización, inscripción, selección, capacitación, inscripción en concurso, sustentación, capital semilla).

Lo contrario ocurre al comparar los indicadores de efectos / impactos del proyecto que se han planteado en esta consultoría: así, el porcentaje de inserción laboral, de inserción laboral como independiente, y la tasa de creación de negocios es claramente mayor en los hombres que en las mujeres, y lo mismo ocurre con las condiciones laborales de quienes tienen un negocio propio (el nivel mensual promedio de ventas y ganancias es superior en aquellos negocios dirigidos por hombres), con la utilización de herramientas de gestión y con el conocimiento sobre el negocio. En consecuencia, el nivel de satisfacción con el proyecto es superior en los hombres que en las mujeres.

Introducción.

El Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo- FONDOEMPLEO, es una persona jurídica de derecho privado, cuya misión es promover la capacitación laboral y formación profesional, con énfasis en la población vulnerable; promover el empleo digno y productivo; promover proyectos que permitan la mejora o incremento de ingresos o remuneraciones; y fortalecer y desarrollar de manera permanente las capacidades de los trabajadores.

Para contribuir al cumplimiento de esta misión FONDOEMPLEO, desde 1998, selecciona y financia los mejores proyectos presentados a nivel nacional; en cuanto a calidad en su formulación y viabilidad en la consecución de mejoras apreciables en empleabilidad, productividad y empleo.

Tomando en cuenta que FONDOEMPLEO va a continuar seleccionando y financiando proyectos, se hace imprescindible conocer los resultados de aquéllos que ya han finalizado en relación a los objetivos originalmente establecidos, los factores críticos de éxito o fracaso que explican estos resultados, así como estimar si los resultados positivos continuarán después que el financiamiento de los proyectos culmine.

En tal sentido, resulta necesaria una evaluación externa (a cargo de una entidad y profesionales ajenos a los organismos donantes y a los ejecutores de la intervención), ex post (se realiza a la culminación de los proyectos que son evaluados), que indague sobre la relevancia, efectividad, eficiencia, efectos, impacto, sostenibilidad y replicabilidad del Proyecto “Promoción y fortalecimiento de emprendimientos juveniles sostenibles en las regiones de Tacna y Moquegua”, y principalmente que permita extraer conclusiones, recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser útiles para futuras intervenciones.

El presente informe contiene los resultados de esta evaluación y se ha estructurado en cuatro capítulos: el primero presenta una breve descripción del proyecto, el segundo el objetivo, enfoque y metodología de evaluación, el tercero los resultados de la evaluación (distinguiendo aspectos de relevancia, eficacia, eficiencia, resultados, efectos / impactos, sostenibilidad, replicabilidad, e incorporación del enfoque de género), y el cuarto las conclusiones y recomendaciones.

5. Breve descripción del Proyecto.

5.1 Ficha Resumen del Proyecto.

Nombre del Proyecto	“Promoción y fortalecimiento de emprendimientos juveniles sostenibles en las regiones Tacna y Moquegua”
Nombre de la Institución Ejecutora	Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo (CAPLAB)
Cobertura geográfica del Proyecto	Región Tacna: distritos de Gregorio Albarracín, Alto de la Alianza, Ciudad Nueva, Tacna, Tarata, Pocollay Región Moquegua: distritos de Ilo y Moquegua
Número previsto de beneficiarios	320 jóvenes
Fecha de inicio	Febrero 2012
Fecha de fin	Febrero 2013
Presupuesto total programado	S/. 965,350.82
Presupuesto FONDOEMPLEO programado	S/. 899,900.82
Presupuesto CAPLAB programado	S/. 41,750.00
Presupuesto Dirección Regional de Trabajo Tacna programado	S/.16,700.00
Aporte beneficiarios programado	S/. 7,000.00

5.2 Breve descripción del enfoque, objetivos, componentes y actividades del Proyecto.

El propósito del proyecto es que los jóvenes desarrollen competencias emprendedoras para que puedan poner en marcha negocios acordes a las oportunidades económicas de las regiones de Tacna y Moquegua. Para alcanzar dicho propósito, se plantearon cuatro estrategias de gestión:

- (a) Convocatoria y selección de beneficiarios. Esta estrategia incluía los procesos de sensibilización a jóvenes emprendedores sobre el proyecto (ventajas, beneficios, requisitos), vía charlas en centros de educación superior, organizaciones de base, mercados; difusión local a potenciales actores del proyecto, vía medios de comunicación locales sobre todo radios de mayor cobertura; inscripción de jóvenes

emprendedores; y selección de beneficiarios a través del instrumento de medición de competencias emprendedoras¹.

(b) Capacitación. Incluía un curso de formación de formadores, de 40 horas; así como cuatro módulos de capacitación, basados en la metodología CEFE² dirigidos a los beneficiarios seleccionados:

- Módulo I. Desarrollo de competencias emprendedoras (40 horas). Con este módulo se pretende generar en los beneficiarios competencias emprendedoras a través de las cuales sean capaces de identificar y manejar estrategias y herramientas necesarias para identificar su idea de negocios de acuerdo a las necesidades reales del mercado, ponerla en marcha e identificar sus redes de apoyo.
- Módulo II. Elaboración de planes de negocio (46 horas). Con este módulo se pretende generar en los beneficiarios la capacidad de identificar y manejar estrategias y herramientas necesarias para elaborar planes de negocio que obedezcan a necesidades reales del negocio y mercado
- Módulo III. Habilidades sociales (40 horas)³. Con este módulo se pretende generar en los beneficiarios conocimientos, habilidades y actitudes pertinentes a su desarrollo personal y social, articulados al mundo del trabajo que aseguren un desarrollo integral a la persona.
- Módulo IV. Manejo de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) para acceder a información de mercado (20 horas).

(c) Financiamiento. A través de un concurso de planes de negocio (“Atrévete a emprender”) en el cual podían participar aquellos beneficiarios que recibieron, por lo menos, los primeros dos módulos de capacitación y la asesoría complementaria para la formulación de los planes de negocio, se seleccionarían a los mejores y se los premiaría con la entrega de capital semilla; y a los que no resultaban elegidos se les daba la posibilidad de participar en ferias de planes de negocios para que tomen contacto no solo con potenciales clientes sino con entidades financieras que podría proveerles de crédito. Paralelamente, el proyecto tiene previsto involucrar a agentes locales como municipios para que haya otro tipo de ayuda o auspicio para desarrollar ideas de negocio de jóvenes, así como promover la asociatividad.

(d) Asistencia técnica.

¹ Este instrumento es un Test de Características Emprendedoras Personales para identificar el perfil emprendedor de cada uno de los jóvenes inscritos. Este test contiene 55 preguntas y fue llenado de manera autoevaluativa por los mismos jóvenes. Luego de ello, un especialista contratado por el Proyecto calificó los test y emitió un informe de resultados que permitió seleccionar a los jóvenes con características emprendedoras.

² Competencias empresariales basadas en la formación de emprendedores, que ha sido ampliamente validada en experiencias similares y que se apoya en el enfoque de “aprender haciendo” (aproximadamente el 70% de la capacitación es práctica).

³ Este módulo y el siguiente solamente estaba dirigido a quienes habían elaborado sus planes de negocio.

- En un primer momento del proyecto esta asistencia estaba dirigida a todos los beneficiarios que participaron en el concurso de planes de negocios para asesorarlos, de manera individual aproximadamente 4 horas, en la formulación y consolidación de los mismos.
- Luego esta asistencia apunta a la implementación del plan de negocio y a la aplicación de técnicas especializadas en el proceso productivo, dirigida tanto a quienes ganaron el concurso y recibieron el capital semilla como a quienes lograron el financiamiento de otras fuentes. La asistencia técnica en implementación de planes de negocio pretendía guiar a los beneficiarios en aspectos de gestión empresarial para que pueden concretar sus emprendimientos mientras que la asistencia técnica especializada era más bien una asesoría en procesos productivos y aspectos de gestión empresarial más especializados como el marketing y comercialización.
- Y finalmente, se tenía previsto hacer un seguimiento a los negocios, a los 2 meses de iniciado el negocio o haber realizado las mejoras, para revisar la evolución de los mismos. Específicamente, se tenían previsto 2 sesiones de 3 horas cada una, para revisar el uso de herramientas de gestión, manejo de puntos críticos, fidelización del cliente, control de ingresos y egresos, manejo de costos y flujo de caja, entre otros temas.

Además de estas cuatro estrategias, el proyecto contemplaba realizar eventos de intercambio de experiencias (como talleres y pasantías) entre jóvenes emprendedores y empresarios exitosos, para que éstos últimos puedan compartir sus experiencias de éxitos, como superaron dificultades iniciales; y para que emprendedoras puedan ver proceso productivo y de comercialización.

6. Objetivo, enfoque y metodología de la evaluación.

La presente evaluación tiene como objetivo identificar el nivel de logro de los objetivos del proyecto, tanto a nivel de resultados como de propósito, indagando no solo los cambios positivos sino también en los negativos o inesperados. Los objetivos específicos de la evaluación son los siguientes:

- Analizar la relevancia del diseño del proyecto.
- Analizar si el proyecto ha sido eficaz y eficiente en su ejecución.
- Identificar (en base al análisis de pertinencia, eficacia y eficiencia) los cambios y efectos alcanzados por el proyecto, tanto a nivel de los beneficiarios, de la actividad apoyada, y a nivel local o territorial.
- Identificar (en base al análisis de pertinencia, eficacia y eficiencia), de manera preliminar, si el proyecto está en condiciones de generar el impacto deseado y de ser sostenible.
- Apreciar las acciones de asociación y coordinación desarrolladas para el alcance de los resultados del proyecto, según la naturaleza de los servicios, y que contribuyen a la sostenibilidad del proyecto.
- Analizar si el proyecto está en condiciones de ser ampliado y replicado en otros territorios y cuáles serían las condiciones necesarias para llevar a cabo dicha réplica.
- Identificar los factores críticos de éxito o fracaso en el desarrollo del proyecto.
- Extraer lecciones aprendidas que puedan ser útiles para mejorar el diseño e implementación de proyectos similares.

Para cumplir con los objetivos propuestos en la sección anterior, se ha utilizado una metodología que ha permitido recabar información de carácter tanto cuantitativa como cualitativa. Respecto a los contenidos a evaluar, en el Anexo 1 se presenta, para cada uno de los criterios que han guiado esta consultoría (relevancia, eficacia, eficiencia, etc.), cuáles son los contenidos que han sido materia de evaluación. Para obtener información sobre estos contenidos, se han utilizado diferentes fuentes secundarias y primarias, e instrumentos de recojo de información.

Secundarias:

- Documento de proyecto (incluyendo aspectos técnicos y económicos), en su versión final.
- Plan Operativo Anual (POA) del proyecto aprobado por FE.
- Informes de avance (mensual y trimestral) del proyecto, presentado por CAPLAB a FONDOEMPLEO.
- Informe final del proyecto, presentado por CAPLAB a FONDOEMPLEO.
- Informes de monitoreo interno elaborados por personal del área de Monitoreo de FONDOEMPLEO.

Primarias⁴:

- Entrevistas con representantes de la unidad ejecutora respecto a los aspectos de relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y replicabilidad del proyecto⁵.
- Encuestas con beneficiarios del proyecto. Las encuestas han permitido recoger información acerca del nivel de logro de los efectos e impactos previstos por el proyecto y del nivel de satisfacción de los beneficiarios con el proyecto. En total se han aplicado 108 encuestas a beneficiarios entre la última semana de Junio y la segunda semana de Julio del 2013, y el procedimiento para seleccionar esta muestra ha sido el siguiente.
 - En primer lugar, se determinó un tamaño de muestra de 108 beneficiarios, tomando en cuenta la siguiente fórmula de muestreo aleatorio y asumiendo los siguientes valores: N= 331 (número total de beneficiarios que llevaron por lo menos un módulo de capacitación), p = 0.5, q = 0.5, nivel de confianza = 95% (asociado a k = 1.96), y un margen de error = 8%⁶.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño del universo

P: Proporción de representatividad

Q: (1-P)

d: Error estadístico

Z: Valor asentado en tablas estadísticas de distribución normal para una confianza prefijada.

- En segundo lugar, se dividió el universo elegible de beneficiarios en dos grupos: (a) los que recibieron únicamente los servicios de capacitación y/o asesoría para elaboración de Plan de Negocio; y (b) los que además de esta capacitación y/o asesoría para elaborar su Plan de Negocio, recibieron el capital semilla para concretar su negocio. Y se determinó que la muestra incluya a todos los que recibieron capital semilla y la diferencia sea cubierta por beneficiarios que no recibieron dicho capital⁷

⁴ Ver en el [Anexo 2](#) los instrumentos diseñados para recoger información de fuentes primarias: guía de entrevistas, las encuestas aplicadas a beneficiarios, y la guía de grupos focales.

⁵ En el [Anexo 3](#) se presenta la relación de personas entrevistadas durante la evaluación.

⁶ Esto quiere decir que los resultados que se obtengan producto de la encuesta se pueden generalizar, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 8%, al universo conformado por los beneficiarios de los distritos seleccionados como "elegibles".

⁷ En un principio se pensó que la distribución porcentual del universo de beneficiarios según este criterio podría ser igual a la distribución porcentual de la muestra; no obstante, en este escenario solamente se hubieran encuestado aproximadamente a 10 de los beneficiarios que recibieron capital semilla. Entonces, se consideró que era importante poder encuestar a todos los que recibieron este capital, básicamente por cuatro razones: (a) no son muchos (35 en total), (b) se puede obtener mayor información de aquellos beneficiarios que recibieron capital semilla; (c) es más fácil ubicar, dado que el proyecto ya terminó, a los beneficiarios que recibieron capital semilla que a quienes no lo hicieron; (d) el porcentaje de inversión total del proyecto es considerablemente más alto en capital semilla + acompañamiento para concretar su negocio que en capacitación y/o asesoría para elaborar el Plan de Negocio.

- Finalmente, se encuestó a 33 beneficiarios “con capital semilla”⁸ y 75 beneficiarios “sin capital semilla” que fueron encuestados, estos últimos seleccionados de manera aleatoria⁹.
- Visitas a negocios de los beneficiarios y entrevistas individuales con ellos. En total se realizaron 6 de estas visitas, todas ellas a negocios de la región Tacna.

7. Resultados de la evaluación.

3.1. Relevancia.

El problema identificado, a cuya solución busca contribuir el proyecto, es la débil capacidad emprendedora de los jóvenes, varones y mujeres de 18 a 29 años, para poner en marcha negocios acordes con las oportunidades económicas de Tacna y Moquegua en agroindustria, comercio y servicios.

En el diseño del proyecto también se explicitan las causas de este problema, que son principalmente la insuficiente capacitación para desarrollo de capacidades emprendedoras acordes con la demanda, el difícil acceso al financiamiento para la implementación o mejora de los negocios, y los escasos programas de asesoría y asistencia técnica especializados en gestión de negocios.

Ante este escenario, el proyecto plantea un enfoque que busque desarrollar competencias emprendedoras en jóvenes para poner en marcha negocios acordes con las oportunidades económicas de la región. Y para concretar este enfoque, incluye diferentes Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) como información de oportunidades de negocio, clientes y mercados; cursos motivacionales para desarrollar habilidades emprendedoras; capacitación en identificación de ideas de negocio y formulación de planes de negocio; asesorías para poner en marcha los negocios, información y acompañamiento para los procesos de formación empresarial.

Este enfoque propuesto, debido a su integralidad, es adecuado para enfrentar el problema identificado, y además incluye el elemento innovador en este tipo de proyectos de la capacitación específica en habilidades personales y sociales que son tan importantes para el desempeño laboral (sea como dependiente o en el autoempleo).

La importancia y relevancia del proyecto en las zonas de intervención es aún mayor si se considera que, con excepción del Programa Jóvenes a la Obra del Ministerio de Trabajo (que tiene un componente de emprendedurismo) y del Programa Nuevas Iniciativas Empresariales de PRODUCE, no hay otra intervención, programa o proyecto que apunte a este objetivo de fomentar la capacidad emprendedora de los jóvenes para que pongan en marcha y/o fortalezcan sus negocios.

Respecto a la elección de los sectores de actividad priorizados (agroindustria, comercio y servicios) se hizo, de acuerdo al documento de proyecto, en base a lo que plantean

⁸ El total de beneficiarios del proyecto con capital semilla fueron 35, sin embargo, a 2 de ellos no se les pudo ubicar durante el trabajo de campo.

⁹ La relación de los beneficiarios encuestados y los resultados de las encuestas aplicadas se encuentra en la Base de Datos SPPS que se entrega como parte del presente informe.

documentos “oficiales” de ambas regiones (como el Plan Exportador, el Plan Estratégico Regional, el Plan de Desarrollo Regional Concertado), lo cual tiene dos limitaciones: (a) estos documentos suelen identificar sectores con mayor demanda actual y potencial de trabajo dependiente y no tanto aquellos sectores con mayor potencial para el autoempleo; y (b) en algunos casos se trabajaron con documentos del período 2003 – 2011 (el PDRC), lo que significa que no siempre se utilizó información actualizada para definir los sectores de intervención del proyecto.

Selección y focalización de beneficiarios.

El proyecto define a su público objetivo como jóvenes varones y mujeres incluido discapacitados de 18 a 29 años con ideas de negocios, planes de negocios elaborados y/o negocios iniciados que necesiten mejorar, en los sectores comercio, servicios y agroindustria.

En cuanto a la incorporación de discapacitados, una limitación del proyecto fue la inexistencia de información sobre dónde ubicarlos; otra fue que la concepción inicial del proyecto tenía como prioridad la inclusión de jóvenes con discapacidad motora, sin embargo, durante la etapa de convocatoria se identificó una recepción importante por personas con discapacidad visual en la ciudad de Tacna, grupo al cual, tras las consultas pertinentes con FONDOEMPLEO, se incluyó en el proyecto. Finalmente, también se observó que no hay muchos jóvenes discapacitados que busquen trabajo porque los padres los mantienen y no tienen obligación de salir de casa, en cambio sí se encontró adultos capacitados, pero que superaban la edad límite prevista (29 años). Como resultado de todo lo anterior, el número de beneficiarios discapacitados fue muy reducido (8) aunque cabe destacar que 3 de ellos recibieron capital semilla.

Respecto a las zonas de intervención, los jóvenes debían residir en alguno de los 8 distritos donde se llevaría a cabo el proyecto¹⁰. La elección de estos distritos se hizo tomando en cuenta la concentración de jóvenes; las facilidades de accesibilidad para la ejecución del proyecto; y la dotación de servicios para emprendedores como centros de formación, servicios de internet, entidades financieras, infraestructura física para capacitación. En términos generales estos criterios son adecuados, aunque sesga la intervención a los distritos del área urbana, que tienen mayor posibilidad de cumplir con estas condiciones, y explica la reducida participación de zonas alto andinas en el proyecto (por ejemplo de Tarata y Palca en la región Tacna).

El proyecto definió desde el inicio los procesos que debían desarrollarse y mecanismos e instrumentos que debían aplicarse para alcanzar la meta prevista de jóvenes beneficiarios:

- Sensibilización, difusión y convocatoria. A través de charlas en centros de educación superior, organizaciones de base, mercados; difusión a potenciales

¹⁰ En la región Tacna los distritos de Tacna, Alto de la Alianza, Gregorio Albarracín, Ciudad Nueva, Pocollay, Tarata; y en la región Moquegua, los distritos de Moquegua e Ilo.

actores del proyecto, vía medios de comunicación locales sobre todo radios de mayor cobertura.

- **Inscripción.** Los jóvenes que recibían esta sensibilización debían llenar una ficha de inscripción con información socioeconómica y laboral, así como presentar documentación como DNI y recibos domiciliarios de algún servicio básico.
- **Evaluación integral de características emprendedoras.** Los jóvenes respondían un Test para identificar su perfil emprendedor, y un especialista del proyecto calificaba estos test y asignaba un puntaje a cada joven.

Se trata de un Test con 55 preguntas sencillas y claras, que en realidad son enunciados breves de 10 palabras en promedio, con opciones de respuesta cerradas¹¹, lo cual facilita la auto aplicación del instrumento en un tiempo corto de tal manera que es poco probable que el joven se aburra y conteste “cualquier cosa” en la parte final del Test. Es cierto que hay algunos enunciados similares, pero no son iguales y no están de manera consecutiva; además puede servir como una especie de “control de calidad”. Acaso la única observación de forma es que hay algunos enunciados (por ejemplo 16, 20, 25, 37 y 55) que contienen una negación, lo cual suele complicar un poco el entendimiento y la posibilidad de que el joven marque la respuesta que realmente quiere dar.

- **Selección de beneficiarios.** Para cada distrito, se seleccionaron como beneficiarios aquellos jóvenes que habían llenado la ficha de inscripción, que presentaron la documentación necesaria, y que, de acuerdo a los resultados del test aplicado, tenían perfil emprendedor. Dado que había una cuota máxima de beneficiarios por distritos, en caso los jóvenes que cumplían con estas condiciones excedían la cuota prevista, se priorizaba a los que tenían más puntaje en la evaluación y luego a los que contaban con planes de negocio elaborados.

Según la Base de Datos del proyecto, los jóvenes sensibilizados fueron 1,209 (el 58% en Tacna y el 42% en Moquegua; asimismo, el 48% hombres y el 52% mujeres), de los cuales, 832 (es decir, el 69%) se inscribieron en el proyecto. A su vez, 535 jóvenes fueron evaluados (es decir, el 64% de los inscritos) y finalmente 458 los seleccionados (el 856 de los evaluados).

Cuadro 1. Número de jóvenes sensibilizados, inscritos, evaluados y seleccionados por el proyecto, según región y sexo del joven.

	Total	Región		Sexo	
		Tacna	Moquegua	Hombres	Mujeres
Sensibilización	1209	700	509	581	628

¹¹ Las opciones siempre son las mismas: “nunca”, “raras veces”, “algunas veces”, “usualmente”, y “siempre”.

EVALUACION FINAL

Inscripción	832	516	316	372	460
Evaluación	535	347	188	245	290
Selección	458	296	162	218	240

Elaboración propia a partir de la Base de Datos del proyecto de CAPLAB

Los dos primeros “filtros” (es decir, aquellos “sensibilizados” que no se inscribieron, así como los “inscritos” que no se auto evaluaron con el test) corresponde a una decisión de los jóvenes, que desistieron de seguir participando. En tal sentido, esta decisión la tomaron más de la mitad de los jóvenes que recibieron la charla de sensibilización; es decir, una proporción muy alta¹² que probablemente se explique por los mecanismos de difusión utilizados (medios de comunicación), porque el mensaje de las charlas que se dieron en centros de formación y otras organizaciones quizás no fue lo suficientemente atractivo para muchos de los que acudieron a dichas charlas y/o porque el perfil de los jóvenes a los que estuvieron dirigidas estas charlas no fue lo suficientemente acotado para que haya un primer auto filtro inclusive antes de este proceso de sensibilización.

Respecto a esto último, la Base de Datos del proyecto de CAPLAB también permite establecer, de manera muy general, un perfil de los jóvenes sensibilizados:

- El 71% tiene entre 18 y 24 años (en Tacna el 67% y en Moquegua el 75%).
- El 48% son hombres (en Tacna el 53% y en Moquegua el 41%).
- El 60% estudian (en universidades, IST, CETPROS), el 35% trabajan, el 1% estudian y trabajan, y el 4% no estudian ni trabajan. La principal diferencia entre regiones es que en Tacna es mayor el porcentaje que trabaja (40% vs 28% en Moquegua) y, al contrario, es menor el porcentaje que estudia (54% vs 65% en Moquegua).
- Entre quienes trabajan, aproximadamente el 70% lo hace como independiente¹³ y el restante 30% como dependiente.

El tercer filtro sí corresponde a una decisión del proyecto: el 86% de los “evaluados” fueron seleccionados, porcentaje prácticamente idéntico en ambas regiones, y un poco mayor en los hombres (89%) que en las mujeres (83%).

El Marco Lógico del proyecto.

Como se mencionó al inicio de esta sección, el enfoque del proyecto es adecuado para intentar solucionar la problemática identificada; en términos más específicos se puede decir que hay coherencia entre el árbol de objetivos y el árbol de problemas que se presentan en el documento del proyecto.

En cuanto al Marco Lógico, existe una adecuada lógica vertical ya que las actividades son coherentes y necesarias para obtener los resultados previstos en los diferentes

¹² Esta proporción es mayor en Moquegua (62%) que en Tacna (50%), y muy similar entre hombres (58%) y mujeres (54%)

¹³ Principalmente en las ramas de agro/crianza, procesamiento de alimentos, confecciones, mecánica, soldadura, servicios eléctricos, comercio y ventas.

componentes; y lo mismo se puede decir de los componentes en relación al propósito, y que este último contribuye al fin del proyecto.

No obstante, en cuanto a la lógica horizontal sí se aprecian serias deficiencias, siendo las principales las siguientes:

- Los indicadores de propósito son los mismos que los indicadores de componentes, y a su vez estos son muy similares a los de actividades. Esta es una limitación muy seria ya que, en un Marco Lógico, no puede haber duplicidad de indicadores.
- En los indicadores de actividades, se mezclan indicadores cuya unidad de medida son número de talleres, número de cursos, número de manuales, número de pasantías, etc.; con otros cuya unidad de medida es el número de jóvenes (sensibilizados, evaluados, capacitados, registrados, con planes de negocio). En este punto, se considera que a nivel de actividades debería predominar el primer tipo de indicadores, que den cuenta de la actividad que se realiza (talleres, cursos, etc.) y no tanto de la cobertura de la misma en términos de jóvenes.
- El indicador de fin es demasiado ambicioso para el impacto que podría generar el proyecto; es decir, no se puede pretender reducir la tasa de desempleo juvenil en dos regiones con un proyecto cuyo número de beneficiarios apenas supera los 300.

El Marco Lógico sí plantea adecuadamente los riesgos de intervención, y de hecho en la práctica sí se han materializado, en alguna medida, estos riesgos, sobre todo los internos (probables deserciones de los beneficiarios en la capacitación por motivos de trabajo, desconfianza de los beneficiarios para recurrir a fuentes de financiamiento). Este punto será tratado con mayor detalle en la siguiente sección¹⁴.

El Mapa de involucrados.

El proyecto fue una iniciativa financiada por FONDOEMPELEO, ejecutada por el Centro de Servicios CAPLAB, y con dos principales aliados estratégicos: la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo (DRTPE) de Tacna, y la Cámara de Comercio de Tacna.

CAPLAB tiene 15 años de experiencia en Perú, Bolivia, Ecuador y Nicaragua en proyectos que generen capacidades para la empleabilidad. Asimismo, tiene experiencia en formulación de lineamientos de política de formación profesional técnica e impulso de planes regionales en diferentes regiones del país

La DRTPE de Tacna tuvo un rol activo tanto en el diseño del proyecto (por ejemplo, brindando información sobre la situación del empleo juvenil y los emprendedores, y sobre las potencialidades en los sectores agroindustria, comercio y servicios) como durante su ejecución, principalmente en los procesos de sensibilización, difusión y capacitación,

¹⁴ En cuanto a los riesgos externos, el proyecto identificó algunos desde el diseño: ofertas de capacitaciones de otros proyectos puede provocar deserción; falta de interés y compromiso de otras entidades locales; manipulación política al grupo de beneficiarios por parte de líderes locales. Felizmente, en el transcurso del proyecto estos riesgos no se concretaron.

apoyando con la difusión, con la logística, con recursos. Una de las razones de este apoyo de la DRTPE es que el proyecto se articula con las políticas de empleo juvenil aprobadas por el Ministerio de Trabajo, con las políticas de promoción de las MYPES, con las políticas de competitividad regional de Tacna y Moquegua, y con los planes de desarrollo concertados.

También cabe destacar que las municipalidades han apoyado dentro de sus posibilidades¹⁵, principalmente en términos logísticos (locales o ambientes para la capacitación) y de difusión.

3.2 Eficacia.

Para medir la eficacia del proyecto se ha considerado el nivel de ejecución física ponderada (NEFP)¹⁶, para lo cual se sigue el siguiente procedimiento de cálculo:

- Para cada actividad del proyecto¹⁷:
 - se calcula el porcentaje de ejecución física: $(\text{Meta física ejecutada} / \text{Meta física prevista}) * 100$
 - se calcula el porcentaje que representa su presupuesto respecto al presupuesto del Proyecto: $(\text{Presupuesto total asignado a la actividad} / \text{Presupuesto del Proyecto}) * 100$
 - se multiplican los dos porcentajes que se acaban de mencionar para hallar el nivel de ejecución física ponderada.
- Finalmente, para obtener el NEFP de todo el Proyecto, se suma el nivel de ejecución física ponderada de cada actividad¹⁸.

El siguiente cuadro resume el NEFP de cada componente y para todo el Proyecto: como se puede apreciar el nivel de eficacia es muy alto y esto ha ocurrido en ambas regiones.

Cuadro 2. Nivel de ejecución física ponderada del Proyecto, según componentes.

Componentes (# y definición)	Ejecución Física Ponderada
Componente 1: Promoción y Fortalecimiento de Emprendimientos Juveniles en los sectores de agroindustria, comercio y servicios en la región Tacna.	95%

¹⁵ Se destaca esto porque en los últimos años las municipalidades tienen menos recursos por concepto de regalías mineras y canon, por ejemplo, Tarata recibe menos porque está lejos de Toquepala.

¹⁶ Se utiliza este indicador básicamente porque las actividades suelen tener diferente unidad de medida por lo que no tiene mucho sentido hacer una suma simple de las metas.

¹⁷ Se consideran aquellas actividades asociadas a los primeros dos componentes; no se consideran aquellas asociadas a la gestión del proyecto.

¹⁸ El mismo procedimiento se realiza para obtener el NEFP de cada componente, solamente que para calcular el segundo porcentaje el presupuesto total asignado a cada actividad se divide entre el presupuesto total del componente al cual pertenece la actividad y no entre el presupuesto total de proyecto.

Componente 2: Promoción y Fortalecimiento de Emprendimientos Juveniles en los sectores de agroindustria, comercio y servicios en la región Moquegua	101%
Total del Proyecto	98%

Elaboración propia a partir de los datos del Informe Final del Proyecto.

A continuación se realiza un análisis más detallado a nivel de actividades¹⁹:

Inscripción, evaluación y selección.

El número de jóvenes inscritos estuvo ligeramente por encima de la meta prevista (832 vs 800); en cambio, el número de jóvenes evaluados estuvo muy por debajo (535 y se esperaba evaluar a los 800 inscritos), y lo contrario ocurre con el número de jóvenes seleccionados ya que fueron mucho más de lo que se había previsto (458 vs 320).

Estos datos revelan que el significativo porcentaje de jóvenes inscritos que no fueron a la evaluación no fue un fenómeno previsto por el proyecto ya que se esperaba que todos los jóvenes que se inscriban pasen por la evaluación. A las causas mencionadas en la sección anterior (uso de medios masivos de comunicación, falta de definición de un perfil más acotado del beneficiario al que se quiere llegar) hay que añadir que algunos de los jóvenes inscritos no llegaron a tiempo para su evaluación por motivos laborales (en la sección anterior se mencionó que más de la tercera parte se encontraban trabajando).

Capacitación.

331 jóvenes recibieron al menos uno de los módulos de capacitación, los cuales se llevaron a cabo de acuerdo a la programación de contenidos prevista²⁰. Para los primeros dos módulos se formaron 16 grupos de jóvenes (10 en Tacna y 6 en Moquegua) y cabe destacar que aproximadamente el 85% de los jóvenes que iniciaron la capacitación culminaron ambos módulos. Este aceptable porcentaje se explica, entre otras razones, porque el proyecto estableció horarios y turnos de capacitación acordes con la disponibilidad de tiempo de los jóvenes, así como la realización de talleres en lugares de rápida accesibilidad de los beneficiarios²¹.

De acuerdo al Informe Final del proyecto, los tiempos para el desarrollo del módulo II (Elaboración de planes de negocio) habrían sido insuficientes, dado la complejidad y extensión de algunos temas como costos, flujos económicos y demás contenidos, motivo por el cual los facilitadores por iniciativa propia desarrollaron sesiones extraordinarias para que los jóvenes puedan concluir dichos planes. Durante la elaboración de planes de negocio por parte de los beneficiarios, el proyecto también contempló una asesoría

¹⁹Se sugiere al lector revisar primero el [Anexo 4](#) antes de continuar con la lectura del informe. Este Anexo muestra el detalle del nivel de ejecución física alcanzado para cada actividad.

²⁰ En el [Anexo 5](#) se presenta cuáles son las unidades temáticas que comprende cada módulo.

²¹ De todas maneras, hubo un 15% aproximadamente de deserción debido a diferentes factores como la inseguridad de algunos jóvenes en resolver los trabajos propuestos y en elaborar los planes de negocios, así como la deserción por motivos laborales o estudios en universidades, IST o CETPROS.

individualizada para consolidar la formulación de dichos planes. Esta asesoría estuvo a cargo de 10 de los docentes del módulo II, aquéllos con mayor conocimiento y experiencia en la elaboración de planes.

En cuanto al módulo III, fue orientado a beneficiarios que necesitaban reforzar aspectos como la autoestima, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, entre otros. Para identificarlos se solicitó a los facilitadores del módulo anterior recomendar a aquellos jóvenes que, habiendo sido evaluados durante los talleres, requieren fortalecer este tipo de aspectos. En total se formaron 8 grupos (5 en Tacna y 3 en Moquegua).

Y en relación al módulo IV, se formaron 2 grupos que recibieron capacitación a un nivel básico (ambos en Tacna) y otros 3 que recibieron a un nivel avanzado (1 en Tacna y 2 en Moquegua), que incluía elaboración de blogs, creación de grupos de interés y páginas empresariales en FACEBOOK, entre otros. El filtro que utilizó el proyecto para recomendar qué jóvenes recibirían este módulo final era el rubro de su negocio, es decir, aquéllos en los que el uso de las TIC era mucho más importante, dado el giro de su negocio.

Estos módulos III y IV se llevaron a cabo entre Agosto y Setiembre del 2012, paralelo al proceso de inscripción en el Concurso ya que no era un requisito para participar haberlos llevado; sin embargo, quizás hubiera sido mejor brindar este módulo antes del II o como parte de éste porque para redactar un plan de negocio se requieren ciertos conocimientos mínimos de ofimática.

En total, 40 docentes fueron formados para que brinden capacitación en el proyecto. El perfil que exigía el proyecto para estos docentes era que hayan brindado alguna capacitación para CAPLAB; que hayan sido capacitados en metodología CEFÉ; y que tengan experiencia en capacitaciones para jóvenes con metodología CEFÉ. Además de ello, el proyecto llevó a cabo dos talleres de formación de formadores (uno en cada región) para mejorar las capacidades de los docentes de transferir conocimiento y desarrollar habilidades emprendedoras en los beneficiarios; y en el caso de los 9 docentes que brindaron el módulo de Habilidades Sociales el proyecto les brindó un taller de formación adicional, para transmitir la metodología dinámica, participativa y orientada a lograr las competencias predefinidas de un emprendedor.

Una observación aquí es que el proyecto no exigía que los docentes tengan experiencia laboral relevante en empresas (como dependientes o independientes) de los rubros productivos o de servicios a los cuales pertenecían los planes de negocio de los jóvenes beneficiarios. La excepción fue el último módulo (TIC) pues el proyecto sí buscó en este caso profesionales especialistas en éste ámbito, así como experiencia con PYMES o que hayan desarrollado éste taller con empresarios.

Evaluación de planes de negocio y ganadores del capital semilla.

Aquellos jóvenes que recibieron los dos módulos I y II de capacitación, así como la asesoría para la formulación de los planes de negocio, podían participar en el Concurso "Atrévete a emprender". Esta participación consistió en presentar su plan de negocio y luego sustentarlo ante un Jurado que, en Tacna estuvo conformado por 1 representante de la Entidad Financiera Mi Banco, 1 de COFIDE, 1 de la DRTPE, y 1 integrante del Equipo del Proyecto, mientras que en Moquegua conformaron el Jurado 1 representante de la Entidad

Financiera Caja Municipal de Tacna, 1 de la Cámara de Comercio e Industria de Moquegua, 1 de la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional y 1 integrante del Equipo del proyecto.

La encuesta a una muestra de 108 beneficiarios aplicada en Julio del 2013 como parte de esta consultoría²² revela la siguiente información respecto a los planes de negocio elaborados por los beneficiarios:

- Los rubros más frecuentes a los que pertenecen dichos planes son confecciones, comercio, agroindustria, restaurantes / panaderías / dulcerías, y servicios.
- Aproximadamente el 25% de estos planes corresponden a negocios que tenía o tiene algún familiar del beneficiario; el 50% son planes relacionados a negocios diferentes; y en el 25% restante no cabe realizar la comparación porque el beneficiario manifestó que no hay antecedentes familiares de autoempleo.

El Jurado evaluó los planes que se presentaron tomando en cuenta dos grandes criterios:

- Asociados al plan de negocio. Este criterio podía otorgar un puntaje máximo de 120 puntos, desagregados de la siguiente manera: 10 puntos experiencia del emprendedor, 45 puntos análisis de mercado, 30 puntos plan de inversión, 30 puntos estructuran de costos, 5 puntos innovación.
- Asociados a la exposición del plan. Este criterio podía otorgar un puntaje máximo de 80 puntos, desagregados de la siguiente manera: 10 puntos presentación, 10 puntos medios y materiales, 30 puntos dominio del tema, 10 puntos tiempo, 20 puntos sustentación.

De acuerdo al puntaje obtenido, se seleccionó a los 35 mejores²³ y se los premió con un capital semilla de S/. 2,000 que no se entregaba en efectivo sino valorizado para la compra de insumos, equipos, maquinarias o herramientas claves para sus negocios. Una lección aprendida que deja el proyecto es que el período para evaluar los planes fue muy corto, apenas una semana para los casi 200 planes.

Ferias de planes de negocio, eventos de intercambio de experiencias y pasantías.

Se llevaron a cabo las 2 ferias de planes de negocio, así como los 2 talleres de intercambio de experiencias con empresarios de éxito que se tenían previsto realizar durante el proyecto (en ambos casos, una en cada región). Asimismo, se llevaron a cabo 8 pasantías, es decir, casi el doble de lo previsto.

En las ferias, se contó con la participación de 60 beneficiarios (30 en cada región) que participaron en el Concurso pero que no lograron obtener la capital semilla. La idea era que los jóvenes socialicen sus planes de negocios con instituciones financieras para tener posibilidades de acceder a financiamiento: en la de Moquegua estuvieron presentes 6

²² En la sección 3.5 del presente informe (“efectos e impactos”) se presentan los resultados más relevantes de la aplicación de esta encuesta.

²³ La meta de 35 ganadores estaba definida desde el diseño del proyecto atendiendo a razones presupuestarias: también se definió que 20 de dichos ganadores sean de Tacna y 15 de Moquegua.

instituciones financieras (COFIDE, Caja Municipal de Tacna, Caja Arequipa, Banco de la Nación, Presta Sur, Financiera Nueva Visión) y en la de Tacna otras 6 (Financiera Edifycar, Financiera Credicoop, Mi Banco, BCP, Crediscotia, Caja Arequipa).

No se tiene sistematizada la información sobre el número de beneficiarios que accedieron a créditos de estas instituciones, pero según la coordinadora del proyecto deben haber sido entre 10 a 15 y los montos oscilaban entre S/. 300 a S/. 3,000. A pesar que es indiscutible la importancia que el proyecto enseñe a los beneficiarios aspectos elementales sobre fuentes de financiamiento, quizás haya sido un error generar expectativas en los jóvenes sobre el acceso al crédito en estas instituciones.

En los talleres de intercambio de experiencias, participaron 116 beneficiarios (74 en Tacna y 42 en Moquegua) y se tuvo la presencia de 2 a 3 empresarios invitados en cada región quienes compartieron sus experiencias de vida empresarial. Paralelamente, el proyecto ha llevado a cabo actividades para relacionar a los jóvenes con el ámbito empresarial: en Tacna se realizó un acercamiento con el programa Mi Empresa, insertando a los jóvenes en cursos y capacitaciones en el cual también participan microempresarios de la región; y en Moquegua se realizó un acercamiento de los jóvenes con la Cámara de Comercio e Industria de Moquegua a través de su participación en los Match realizados por COFIDE y la Cámara de Comercio.

Las pasantías se llevaron a cabo en empresas de los sectores servicios y agroindustria (restaurantes, pastelerías, panaderías, vitivinícolas, apicultura) y manufactura (confección textil, carpintería, artesanía) de la región Arequipa, destacando Franky Ricky, Backus, Incalpaca, Restaurante del Hotel Los Andes, La Romana, entre otros. En estas pasantías los 58 beneficiarios participantes (32 de Tacna y 26 de Moquegua) identificaron negocios similares a sus emprendimientos y constataron los niveles de éxito logrados, y se motivaron a esforzarse más e implementar estrategias basadas en la creatividad y la innovación.

Una actividad que, en estricto, no forma parte del proyecto pero que podría considerarse como una externalidad positiva del mismo es que la generación de capacidades de elaboración de planes de negocio ha servido para que algunos beneficiarios busquen financiamiento, y en algunos casos lo obtengan, a través de Concursos de Planes de Negocio e Ideas de Proyecto que organizan otras instituciones como la Universidad Privada de Tacna, UPC (Concurso “Premio Protagonistas del Cambio”), MINCETUR (“Concurso de Planes de Negocios Turísticos”), Grupo Romero (“Para Quitarse el Sombrero”), entre otros.

Asistencia técnica para la puesta en marcha de los planes de negocio.

75 planes de negocio han sido implementados y han recibido, de parte del proyecto, asesoría para dicha implementación, cifra que supera en 15% la meta prevista (65): 40 de estos planes son de Tacna y los restantes 35 de Moquegua. Algunos de los beneficiarios recibieron además asistencia técnica en aspectos clave de los procesos productivos de los negocios, así como en aspectos específicos de gestión empresarial como el marketing del producto y el desarrollo de la marca.

Asistencia técnica en implementación de planes de negocio.

Esta asistencia técnica la brindaron principalmente la coordinadora del proyecto y las operadoras regionales, estuvo dirigida a los beneficiarios que tuviesen elaborado un plan de negocio (independientemente de que hayan recibido o no capital semilla e inclusive de que se hayan inscrito o no en el Concurso) y se materializó en diferentes actividades:

- Orientación en ámbitos básicos de gestión empresarial como la constitución de empresas, el ordenamiento de información para un manejo adecuado de costos de la empresa (registro de ingresos y egresos, facturas y boletas), organigrama de la empresa, funciones y deberes básicos del personal, prevención de riesgos, y seguridad industrial. En esta actividad se contó con la colaboración de instituciones aliadas como el Programa Mi Empresa en ambas regiones para el tema de asesoría para la constitución de empresas, o COFIDE Moquegua con charlas de orientación sobre costos, marketing y financiamiento.
- Promoción de la participación de beneficiarios en diversas ferias desarrolladas en las regiones de Tacna y Moquegua (7 en total, 5 en Tacna y 2 en Moquegua) aprovechando las oportunidades presentadas por fechas de festejos de aniversario regional, así como las fiestas navideñas; con el objetivo de promocionar los negocios, establecer contactos con potenciales clientes y recaudar dinero que pueda ser invertido en los negocios. Respecto a esto último, según información proporcionada por el proyecto, en estas ferias los beneficiarios lograron recaudar aproximadamente S/. 5,000 en total por ventas de pasteles, refrescos, jugos, alimentos preparados, prendas de vestir, masajes, entre otros.
- Acompañamiento a los beneficiarios ganadores del capital semilla en las compras de materiales, equipos, muebles y materia prima²⁴ para la puesta en marcha y/o fortalecimiento de sus negocios. Este acompañamiento incluyó el proceso de cotizaciones ya que los beneficiarios tuvieron muchos problemas en obtener las proformas por sí solos debido a su inexperiencia en este tipo de acciones comerciales y a su inseguridad personal para la interacción con posibles proveedores. Para la compra de los insumos y materiales se tomó en cuenta las estas cotizaciones y al momento de realizar el pago se procedió a verificar que los productos cumplieran con las especificaciones técnicas establecidas.

Asesoría técnica especializada.

A partir de los diagnósticos de la asistencia en implementación de planes de negocio, el proyecto identificó la necesidad de fortalecer a los emprendedores en aspectos técnico – productivos y de marketing y desarrollo de marca, a través de una asesoría personalizada. Esta asesoría estuvo a cargo de 12 profesionales (7 en Tacna y 5 en Moquegua), 4 de ellos especialistas en marketing y comercialización y los otros 8 en procesos productivos de apicultura, pastelería y panadería, restaurantes, confección textil, y enología. Específicamente, en esta etapa se brindó asesoría en los siguientes temas:

- Procesos Productivos
 - Preparación de Alimentos y el sector restaurante.
 - Mejora de procesos en el sector Panadería y pastelería.
 - Manipulación de alimentos e inocuidad.

²⁴ De acuerdo al Informe Final del proyecto, en Tacna 75% del capital semilla se ha invertido en compra de equipos, muebles, herramientas y enseres, y el 25% restante en materia prima; mientras que en Tacna estos porcentajes son 40% y 60% respectivamente.

- Seguridad industrial.
- Incremento de la productividad Apícola.
- Mejora de los procesos para el aumento de la productividad en el sector de confección textil para acceso a nuevos mercados.
- Operatividad de Máquinas, uso de accesorios y aditamentos.
- Gestión Empresarial
 - Marketing y comercialización.
 - Creación de marca y logo.
 - Fidelización e incremento de clientes
 - Mejora de los canales de distribución
 - Asociatividad
 - Desarrollo de la imagen corporativa

No obstante, todos los servicios brindados son importantes, quizás se pudo dar un mayor peso a generar contactos comerciales, con mercados, llegar a más clientes; además de las ferias, se pudieron trabajar otros mecanismos como rueda de negocios, incorporación del concepto de cadena productiva durante la asistencia técnica, entre otros,

La gestión del proyecto.

El personal encargado de llevar a cabo el proyecto estuvo conformado por la coordinadora y las dos operadoras técnicas (una en Tacna y otra en Moquegua). Algunos aspectos positivos son que el equipo se mantuvo desde el principio hasta el final del proyecto; que las tres profesionales tenían experiencia previa en proyectos similares (aunque no en incorporación del tema de género en estos proyectos ni en la promoción del enfoque de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres); y que las tres hicieron mucho trabajo de campo, con contacto permanente con los beneficiarios lo cual les permitió generar una empatía favorable con ellos. Un aspecto crítico fue que en varios pasajes del proyecto el tamaño del equipo resultó reducido para la gran cantidad de tareas que había que hacer en cada actividad, especialmente cuando estas actividades tenían que darse en paralelo (por ejemplo, los módulos III y IV y el concurso).

La coordinación entre las integrantes del equipo ha sido constante, por teléfono y correo electrónico, y tenían reuniones presenciales con una periodicidad mensual. Asimismo, CAPLAB viajaba a la zona de intervención una vez al mes, para dar algunas pautas, recibir comentarios del equipo, de los beneficiarios, de los docentes, de las DRTPE de Tacna sobre cómo se venían ejecutando del proyecto y para dar retroalimentación a partir de la información recogida. En cambio, el proyecto no fue objeto de una supervisión (interna o externa) por parte de FONDOEMPLEO.

Asimismo, con el fin de disponer de información concreta y estandarizada sobre el desenvolvimiento de las actividades, la asistencia de los beneficiarios, su nivel de satisfacción con los servicios recibidos, se elaboraron formatos de seguimiento y monitoreo que fueron aplicados (por la coordinadora, las operadoras, los docentes, los propios beneficiarios) en los talleres de capacitación, en las actividades de asesoría y en los diversos eventos (ferias, intercambios, pasantías)

La coordinadora del proyecto ha elaborado informes de avance del proyecto todos los meses y los remitió a CAPLAB y también daba cuenta de lo avanzado a la DRTPE de Tacna y a la Cámara de Comercio e Industria de Moquegua, quienes fueron los aliados estratégicos del proyecto.

3.3 Eficiencia.

El presupuesto del proyecto asciende a S/. 965,351, de los cuales casi S/. 900,000 (es decir, el 93%) aporta FONDOEMPLEO, mientras que el resto corresponde a CAPLAB (4%), DRTPE de Tacna (2%) y a los propios beneficiarios (1%)²⁵.

Según componentes, el 36% está destinado a la ejecución de las actividades asociadas al componente 1 (Tacna), 25% al componente 2 (Moquegua), 28% al manejo de proyecto (que incluye personal del proyecto, equipamiento y gastos de funcionamiento) y el 11% restantes corresponde a costos indirectos (gastos administrativos, líneas de base e imprevistos).

Cuadro 3. Presupuesto del proyecto según fuentes y componentes (en S/.)

	Total	Componente 1	Componente 2	Manejo del proyecto	Costos indirectos
Total	965,351	342,900	237,400	273,537	64,151
FONDOEMPLEO	899,901	314,600	210,850	263,937	63,051
CAPLAB	41,750	18,000	23,750	0	0
DRTPE Tacna	16,700	6,100	0	9,600	1,000
Beneficiarios	7,000	4,200	2,800	0	0

En cuanto al nivel de ejecución del presupuesto de FONDOEMPLEO, éste ha sido S/. 747,193; es decir, el 83% de lo previsto, y como se aprecia en el siguiente cuadro ligeramente mayor en el primer componente (Tacna) que en el segundo (Moquegua).

Cuadro 4. Nivel de ejecución financiera del Proyecto, según componentes.

Componentes	Ejecución Financiera
Componente 1: Promoción y Fortalecimiento de Emprendimientos Juveniles en los sectores de agroindustria, comercio y servicios en la región Tacna.	89%
Componente 2: Promoción y Fortalecimiento de Emprendimientos Juveniles en los sectores de agroindustria, comercio y servicios en la región Moquegua	82%
Manejo del proyecto	88%
Costos indirectos	57%
Total del Proyecto	83%

²⁵ Los aportes de CAPLAB están previstos básicamente en las actividades de capacitación a formadores, así como en los módulos III y IV (Fortalecimiento de Habilidades Personales y Sociales, y Uso de TIC) de Tacna y Moquegua; el de la DRTPE de Tacna es en logística (locales) para los módulos I y II (Desarrollo de Competencias y Elaboración de Planes de Negocio) en Tacna, y en los gastos de funcionamiento (oficina para el equipo del proyecto, servicios de luz y limpieza); y finalmente, el aporte de los beneficiarios se da en el costo de los pasajes en el que incurrieron en la fase de capacitación y lo mismo cuando les tocaba participar en las ferias de exposición de planes de negocio.

Elaboración propia a partir de los datos del Informe Final del Proyecto.

Al entrar al detalle sobre el nivel de ejecución financiera para cada actividad (ver [Anexo 6](#)) se pueden explicar las razones que explican que no se haya ejecutado el 100% del presupuesto de FONDOEMPLEO:

- Se ha gastado menos en los módulos de capacitación I y II²⁶: en el caso de Tacna lo ejecutado en estos módulos, respecto a lo previsto, fue 85% y 80% respectivamente, mientras que en Moquegua fue 89% y 71% respectivamente. Al comparar los datos presentados en la sección anterior, se observa que en estas capacitaciones el porcentaje de ejecución física es mayor que el de ejecución financiera, lo cual revela una situación de eficiencia porque se ha obtenido la meta física utilizando menos recursos de los previstos.
- Se ha gastado menos en el Concurso de Planes de Negocio²⁷: 89% y 90% de lo previsto en Tacna y Moquegua respectivamente. También aquí hay una situación de eficiencia porque se ha logrado la meta física prevista (35 ganadores de capital semilla) utilizando menos recursos de los estimados (principalmente por ahorros en materiales de difusión, alquileres de local y equipos, refrigerios, pasajes y gastos de transporte).
- En gastos de funcionamiento²⁸, lo ejecutado representa solamente el 77% de lo previsto debido principalmente a que se han hecho menos supervisiones y, por lo tanto, solamente se ha gastado el 72% de lo previsto en dicha actividad.

En el Anexo 6 también se puede observar que en algunas actividades se ha gastado más de lo previsto (principalmente la capacitación en uso de TIC en ambas regiones, y el evento de intercambio de experiencias en Tacna) pero su importancia relativa en términos de presupuesto es muy poca, por lo que tiene mayor impacto en el nivel de ejecución financiera global.

Al revisar el monto ejecutado del presupuesto aportado por FONDOEMPLEO, según diferentes rubros se observa que el 41% de los casi S/. 750,000 se destinó a las capacitaciones, 12% al Concurso (incluyendo por supuesto el capital semilla entregado), y apenas 4% a las ferias de exposición de planes de negocio y eventos de intercambio con empresas, y 1% a la asistencia técnica y acompañamiento, lo cual corrobora un aspecto mencionado en la sección anterior acerca de lo importante que hubiera sido que el proyecto invierta más en estos servicios, tan necesarios para la implementación y fortalecimiento de los negocios, de acuerdo a los mismos beneficiarios y al propio personal del proyecto.

²⁶ La importancia relativa de ambos módulos en términos de presupuesto es alta ya que representan el 31% del presupuesto total del proyecto.

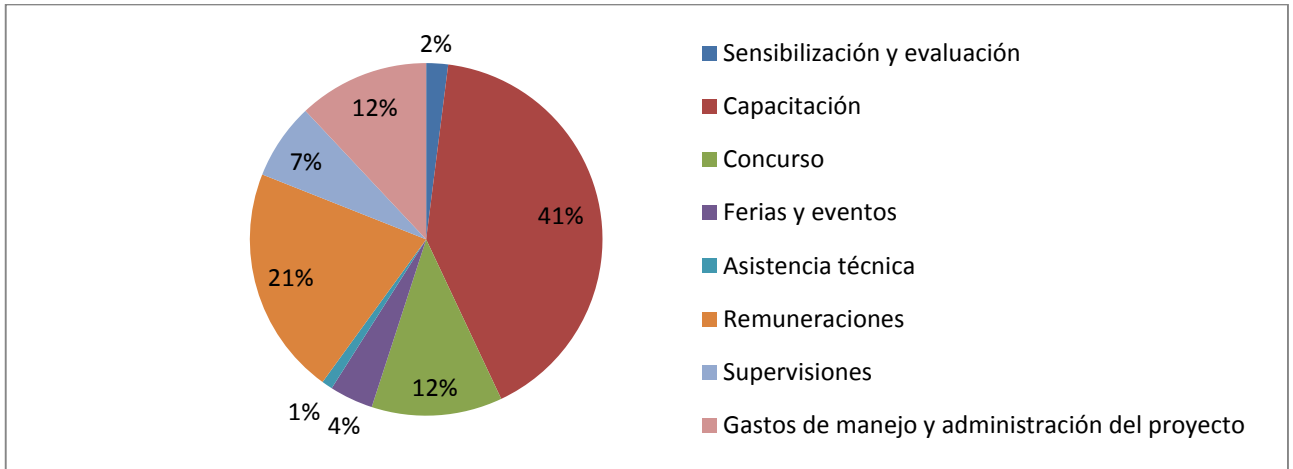
²⁷ Los presupuestos de estos Concursos representan aproximadamente el 11% del presupuesto total del proyecto.

²⁸ Estos gastos representan el 10% del presupuesto total del proyecto.

EVALUACION FINAL

Asimismo, el 21% de lo ejecutado corresponde a remuneraciones al equipo del proyecto (una coordinadora y dos operadoras), el 7% a supervisiones y el 12% a otros gastos asociados al manejo y administración del proyecto.

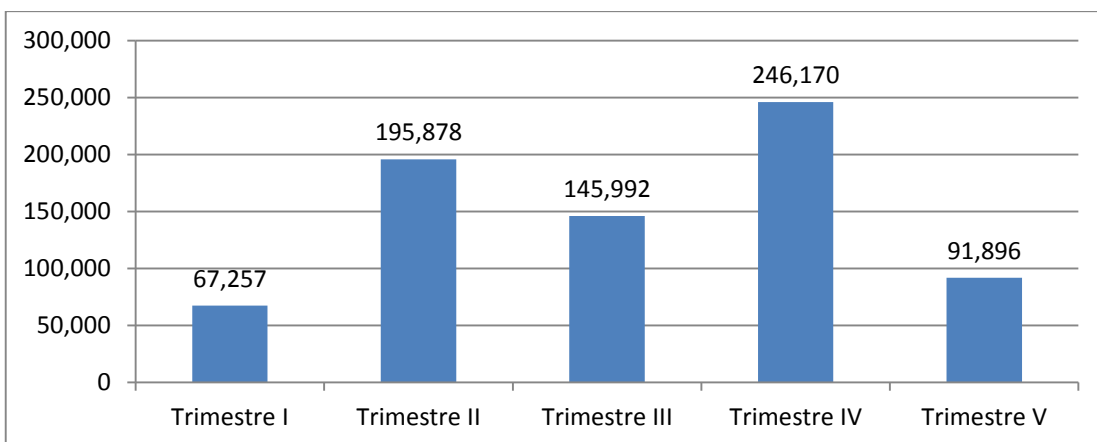
Gráfico 1. Distribución del presupuesto de FONDOEMPLEO ejecutado por el proyecto, según rubros.



Elaboración propia a partir de los datos del Informe Final del Proyecto.

Para finalizar esta sección, hay que mencionar que, como suele ocurrir en los proyectos, el monto ejecutado en el primer trimestre (Febrero – Abril 2012) fue bastante reducido, se triplicó en el segundo trimestre (Mayo – Julio 2012) período en el que se dieron las capacitaciones, se redujo en el tercer trimestre (Agosto – Octubre 2012) para volver a incrementarse en el cuarto trimestre (Noviembre 2012 – Enero 2013) debido principalmente a los Concursos de Planes de Negocio (entrega de capital semilla) y a los talleres de intercambio de experiencias.

Gráfico 2. Presupuesto de FONDOEMPLEO ejecutado por el proyecto, según trimestres.



Elaboración propia a partir de los datos del Informe Final del Proyecto.

En términos generales, los desembolsos llegaron a tiempo de FONDOEMPLEO, lo cual ha contribuido a los altos niveles de eficacia y eficiencia del proyecto²⁹. Una excepción ha sido que al inicio del proyecto el primer desembolso tardó un poco, lo que explica es que durante el primer mes (Marzo del 2012) solamente se sensibilizó a 133 jóvenes, mientras que en Abril fueron 964 e inclusive se llegó hasta Mayo, mes en que las acciones de sensibilización llegaron a 112 jóvenes. Y la otra fue que los montos correspondientes al capital semilla demoraron un poco en llegar y el trámite fue un poco tedioso porque no se realizó una sola solicitud por el monto total de los capitales semilla que se entregarían sino varios de estos procesos: como consecuencia, en algunos casos el capital semilla se entregó recién en Enero del 2013, es decir, 3 a 4 meses después de que se anunciaron los ganadores.

3.4. Resultados.

En el siguiente cuadro se observa que el nivel de cumplimiento de los indicadores de resultados es bastante alto, tanto en Tacna como en Moquegua y, por lo tanto, a nivel de todo el proyecto³⁰.

Cuadro 5. Nivel de cumplimiento de los indicadores de resultados del proyecto, según regiones.

	Total			Tacna			Moquegua		
	Previsto	Logrado	%	Previsto	Logrado	%	Previsto	Logrado	%
Número de beneficiarios capacitados y/o asesorados en la elaboración de planes de negocio (módulo II)	320	274	86%	200	177	89%	120	97	81%
Número de beneficiarios capacitados en desarrollo de habilidades personales y sociales (módulo III)	200	182	91%	120	102	85%	80	80	100%
Número de beneficiarios que presentaron planes de negocio al concurso	200	187	94%	120	117	98%	80	70	88%
Número de beneficiarios que recibieron capital semilla	35	35	100%	20	20	100%	15	15	100%
Número de beneficiarios que implementaron un plan de negocio	65	75	115%	40	40	100%	25	35	140%

A continuación, se analiza con mayor detalle estos resultados.

Beneficiarios capacitados en elaboración de planes de negocio y en desarrollo de habilidades personales y sociales.

El número de jóvenes capacitados en el módulo I (Capacidades Emprendedoras Personales) superó ligeramente la meta prevista (331 vs 320); en cambio, ocurrió lo

²⁹ El "circuito" de los pagos era el siguiente: la coordinadora del proyecto enviaba solicitud a CAPLAB Lima autorizando pagos, a su vez CAPLAB elevaba la solicitud a FONDOEMPLEO, éste aprobaba y le desembolsaba a CAPLAB y finalmente se le hacía la transferencia a la coordinadora del proyecto.

³⁰ En términos de Marco Lógico, estos 5 indicadores aplican tanto al componente 1 (Tacna) como al 2 (Moquegua).

contrario en los otros módulos: en el II (Elaboración de Planes de Negocio) se capacitaron 274 de los 320 que se habían previsto, en el III (Desarrollo de Habilidades Personales y Sociales) se capacitaron 182 de los 200 previstos, y en el IV (Uso de Herramientas de Internet) se capacitaron 94 de los 100 previstos³¹. Cabe añadir que 212 jóvenes recibieron asistencia técnica para la formulación y consolidación de sus planes de negocio (136 en Tacna y 76 en Moquegua).

El módulo III de Habilidades Personales y Sociales probablemente haya sido el elemento más novedoso del proyecto y para algunos jóvenes (especialmente aquéllos de zonas urbano marginales, con carga familiar, sin estudios, con ausencia de la figura paterna o materna) el más destacado porque les ha permitido valorarse, convencerse de que pueden lograr cosas importantes para ellos y para quienes los rodean, afirmar su importancia como personas, empresarios y ciudadanos.

Un aspecto a destacar es el significativo porcentaje de jóvenes seleccionados que ni siquiera llevaron un módulo (127 de 458, es decir, el 28%). Este sí era un fenómeno previsto por el proyecto, inclusive se identificó como uno de los riesgos principales, y en la práctica efectivamente ocurrió: los jóvenes no asistieron a la capacitación por razones de trabajo principalmente, aunque seguramente también hubo otros motivos como salud, o que los jóvenes no les gusta esperar mucho tiempo, o simplemente desinterés.

En tal sentido, pareciera que las estrategias utilizadas por el proyecto para limitar la deserción (firma de carta de compromiso por parte de los beneficiarios, los mensajes en las campañas de sensibilización, el test de auto evaluación, las alianzas con empresas exitosas para que apoyen en la convocatoria y los jóvenes los vean como un ejemplo a seguir) ha tenido éxito solamente para garantizar que los jóvenes que inician la capacitación puedan culminar la misma, pero no para que todos los jóvenes que sean seleccionados puedan empezar a recibir la capacitación. Y es que el costo de oportunidad para muchos de estos jóvenes (no recibir ingresos mientras se capacitan), especialmente a los que tienen carga familiar, es muy importante (así los ingresos no sean muy altos) como para intentar limitar la deserción con algunas de las estrategias mencionadas.

Cuadro 6. Distribución de jóvenes inscritos en el proyecto según número de módulos de capacitación recibidos, regiones y sexo del beneficiario.

Número de módulos de capacitación	Total	Región		Sexo	
		Tacna	Moquegua	Hombres	Mujeres
0	127	103	24	72	55
1 módulo	30	8	22	15	15
2 módulos	113	73	40	51	62
3 módulos	114	70	44	48	66
4 módulos	74	42	32	32	42

Elaboración propia a partir de la Base de Datos del proyecto de CAPLAB

Beneficiarios que presentaron planes de negocio al Concurso.

³¹ Cabe resaltar que en los dos últimos módulos en Moquegua sí se cumplió con la meta prevista, en cuanto número de beneficiarios.

187 jóvenes inscribieron sus planes de negocio en el Concurso “Atrévete a emprender”, cifra que representa el 94% de la meta prevista (200), y de ellos 135 lo sustentaron ante un jurado (el resto, al no presentarse, perdió toda opción de seguir participando en el concurso).

El número de jóvenes que se inscribieron representa solamente el 62% del total que podía hacerlo³². Este porcentaje es un mayor en los hombres que en las mujeres (67% vs 58%), pero lo más interesante es comprobar que el número de módulos seguidos tendría una correlación directa con la posibilidad de participar en el concurso: de hecho, entre los que siguieron tres o cuatro módulos durante la capacitación, el porcentaje que participó en el concurso es mucho mayor que entre quienes siguieron solamente dos módulos³³.

Otro aspecto a relevar es que no todos los que inscribieron sus planes los llegaron a sustentar, de hecho, este porcentaje “apenas” alcanza el 72% (y nuevamente los mejores resultados se obtienen claramente en Tacna, entre los hombres, y entre quienes llevaron 3 o 4 módulos de capacitación).

Cuadro 7. Número de jóvenes capacitados que inscribieron sus planes de negocio, que los sustentaron y que recibieron capital semilla, según regiones, sexo del beneficiario y número de módulos de capacitación recibidos.

	Total	Región		Sexo		# módulos de capacitación		
		Tacna	Moquegua	Hombres	Mujeres	2 módulos	3 módulos	4 módulos
Capacitados	301	185	116	131	170	113	114	74
Inscribieron planes de negocio en el concurso	187	117	70	88	99	25	90	72
Sustentaron planes de negocio	135	97	38	68	67	10	62	63
Ganaron capital semilla	35	20	15	16	19	0	12	23

Elaboración propia a partir de la Base de Datos del proyecto de CAPLAB

La existencia de este considerable porcentaje de jóvenes que no presentaron y/o sustentaron planes de negocio puede explicarse con varias razones:

- Los jóvenes sabían que los planes que habían venido trabajando durante el módulo II y con el apoyo del asesor no estaban bien desarrollados y por lo tanto decidieron no inscribirse porque sabían que no tenían opciones de ganar. A su vez, un factor que contribuye a explicar esto es que el tiempo que duró la capacitación (46 horas) y sobre todo la asesoría (4 horas) fue muy corto, tomando en cuenta la complejidad de algunos temas, según los mismo beneficiarios, como la investigación de mercados, los costos y sobre todo el plan financiero³⁴.

³² Podían participar del Concurso aquellos jóvenes que recibieron los dos módulos I y II de capacitación, así como la asesoría para la formulación de los planes de negocio.

³³ 72 de los 74 jóvenes que siguieron los 4 módulos inscribieron sus planes de negocio en el concurso; es decir, el 97% del total. Entre quienes siguieron 3 y 2 módulos este porcentaje fue 79% y 22% respectivamente.

³⁴En el Informe Final del proyecto se menciona que, de acuerdo a los comentarios de los asesores, el plan financiero ha sido el punto más débil de los planes y lo mismo opinan los jurados del concurso.

- Los jóvenes decidieron no presentar sus planes y especialmente no sustentarlos ante el Jurado por temor, inseguridad, “miedo escénico”. En esta razón influye principalmente factores como la baja autoestima de los jóvenes, que es muy difícil de revertir solamente con algunas horas de capacitación y/o asesoría.
- La aspiración de algunos jóvenes es insertarse al mercado laboral dependiente y no tanto emprender un negocio propio. Esta razón (que en realidad puede contribuir a explicar las deserciones en las diferentes etapas del proyecto) se explica, entre otras causas, por la falta de una línea de base que identifique claramente la demanda juvenil del proyecto, sus aspiraciones y motivaciones en relación al autoempleo.

También aquí habría influido de alguna manera los posibles errores de focalización, que fueron comentados en la sección 3.1 del presente informe: los mecanismos de difusión utilizados (medios de comunicación masivos), los mensajes dados en las charlas iniciales, y el perfil de los jóvenes a los que estuvieron dirigidas (principalmente estudiantes o egresados de universidades, IST, CETPROS que posiblemente estaban más interesados en continuar sus estudios o en buscar un empleo dependiente que en formar su propio negocio).

Beneficiarios que recibieron capital semilla.

35 jóvenes fueron los ganadores del capital semilla, cifra que es igual a la prevista. Un resultado importante para resaltar es que, de acuerdo a la información proporcionada por el proyecto, aproximadamente la tercera parte de los que ganaron esta capital semilla optaron por comprar equipos cuyos precios excedían el monto del capital semilla adjudicado, siendo el restante asumido por ellos. Esto significa que si bien el capital semilla no ha cubierto en su totalidad los montos necesarios para algunos emprendimientos, sí habría sido el impulso principal para realizar las compras que se requerían para generar mayores ingresos. Asimismo, es importante que se haya comprobado que todo lo adquirido por los beneficiarios ya se encuentra en uso, mejorando los procesos productivos³⁵.

Otra forma de financiamiento efectiva se ha presentado a través del aporte propio de los emprendedores quienes, a través de ahorros personales, préstamos bancarios y de otras instituciones financieras así como préstamos de terceros y familiares, han logrado concretar sus emprendimientos. Según el Informe Final del proyecto, se ha estimado un monto aproximado de inversión en ambas regiones, fuera del capital semilla, de aproximadamente S/. 100,000 (S/. 65,000 en Tacna y S/. 35,000 en Moquegua³⁶), la mayoría proveniente de ahorros y reinversión (62%) y aportes familiares (23%).

³⁵ En las 6 visitas a los negocios a beneficiarios que se pudo hacer como parte de la presente consultoría se pudo comprobar esto ya que el capital semilla fue utilizado para comprar máquinas recubridoras, telas, hornos, insumos, etc.

³⁶ Para no sobre estimar este monto, no se está incluyendo la inversión de la familiar de uno de los emprendedores de Moquegua, quienes para la reorganización de su taller de confecciones han canalizado una inversión de S/. 30,000.

Beneficiarios que implementaron planes de negocio.

De acuerdo al Informe Final del proyecto, se han identificado 75 planes de negocio implementados, 40 en Tacna y 35 en Moquegua. Esta cantidad incluye a los negocios que se han creado como a los que se han fortalecido; asimismo, abarca tanto los negocios de quienes recibieron capital semilla como de quienes utilizaron otras fuentes de financiamiento.

Al clasificar estos negocios según rubros, se observa que los más frecuentes son los asociados a confecciones (19%) y en segundo lugar agroindustria y panadería / pastelería / repostería (16% cada uno). Luego aparecen, en orden de frecuencia, comercio, restaurante y servicios de publicidad e imprenta (12%, 8% y 7% respectivamente). No obstante, al desagregar según regiones se observan claras diferencias: así en Tacna el 35% de los negocios son de confecciones y el 15% restaurantes; en cambio, en Moquegua no hay ningún negocio asociado a estas dos ramas, pero en cambio el 29% son negocios asociados a la agroindustria, el 20% a panadería / pastelería / repostería y el 20% a comercio.

Cuadro 8. Distribución de los negocios implementados según rubro y regiones.

Rubro	Total		Tacna		Moquegua	
	#	%	#	%	#	%
AGROINDUSTRIA	12	16%	2	5%	10	29%
CRIANZA ANIMALES MENORES	2	3%	2	5%	0	0%
CONFECCIONES	14	19%	14	35%	0	0%
ARTESANIA	2	3%	1	3%	1	3%
PANADERIA, PASTELERIA, REPOSTERIA	12	16%	5	13%	7	20%
RESTAURANTE	6	8%	6	15%	0	0%
COMERCIO	9	12%	2	5%	7	20%
SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACION PC	3	4%	0	0%	3	9%
SERVICIOS DE PUBLICIDAD E IMPRENTA	5	7%	3	8%	2	6%
OTROS SERVICIOS	10	13%	5	13%	5	14%
TOTAL	75	100%	40	100%	35	100%

Elaboración propia a partir del Informe Final de CAPLAB

De acuerdo al Informe Final de CAPLAB esta distribución de los negocios implementados que se acaba de presentar muestra consistencia con la dinámica económica de las regiones, porque por ejemplo Tacna tiene un despliegue importante en el rubro de confecciones, siendo esta una de las principales opciones de compra del mercado chileno, debido a la calidad de la producción y a sus precios competitivos. De igual forma el rubro de restaurante y aquellos relacionados con la alimentación como panadería y pastelería en los últimos años han tomado un auge importante respondiendo también a la demanda del mercado chileno el cual accede constantemente a ellos por la competitividad de estos servicios y las ventajas de cambio de moneda.

Según el Informe, lo mismo ocurre con Moquegua ya que el Plan de Desarrollo Concertado de la región busca promover la industria de transformación y el rubro con mayor número de negocios implementados en el proyecto es precisamente la agroindustria; asimismo, el rubro de servicios en diversos ámbitos responde a una reciente y creciente demanda de éstos debido al incremento de personas por la instalación de mineras en la zona.

Diferencias entre Tacna y Moquegua.

Más allá de las diferencias en los valores de los indicadores entre una y otra región (que se han ido mostrando en esta sección y en los dos precedentes), cabe resaltar en este acápite algunas otras asociadas más bien al perfil de los beneficiarios y a su idiosincrasia:

- En Moquegua, hay una mayor proporción de mujeres, son un poco más jóvenes, tienen menor carga familiar, y el porcentaje de beneficiarios con educación superior universitaria es mucho mayor que en Tacna. En cambio, en Tacna el porcentaje que trabaja es superior que en Moquegua.
- Según un informe de avance del proyecto, los emprendedores de Moquegua tienen como una de sus principales preocupaciones la conducción de sus emprendimientos, ya que, si bien cuentan con un plan de negocios para el inicio, la sostenibilidad y el incremento de ventas, todavía les genera inseguridad; al contrario, en Tacna los emprendedores se apresuran a aprovechar las oportunidades de mercado, dejando poco espacio para una planificación que asegure los negocios hacia el futuro.
- Los jóvenes de Tacna han mostrado un mayor entusiasmo, participación, involucramiento de los padres y familiares. En Moquegua en cambio parecieran estar más pendientes de sus estudios; de hecho, los beneficiarios plantearon que el tiempo que le dedican a los estudios es su principal limitación para desarrollar sus emprendimientos.

Y aunque no se trata de un factor asociado al perfil o a la idiosincrasia de los beneficiarios, cabe resaltar una diferencia importante entre las regiones, resaltada en uno de los informes de avance del proyecto. En Tacna el desarrollo de las empresas de confecciones y de servicios ha generado una cultura empresarial que en la actualidad demanda una especialización en la producción que haga que los productos sean más competitivos y con mayores herramientas para la imagen y comercialización del producto. Mientras en Moquegua, debido a sus actividades más importantes como son la minería y la agricultura no han desarrollado un grado avanzado en la cultura emprendedora y en la competitividad.

3.5 Efectos e impactos.

Como se mencionó en la sección 3.1 del presente documento, los indicadores de propósito previstos en el Marco Lógico son los mismos que los indicadores de componentes y, por lo tanto, no permiten medir los efectos e impactos del proyecto. Dada esta limitación, la información de la presente sección se basa exclusivamente en los resultados de las encuestas aplicadas a 108 beneficiarios del proyecto entre la última semana de Junio y las primeras dos semanas de Julio del presente año³⁷.

Los resultados se han agrupado en cuatro acápite: participación en el mercado de trabajo, indicadores de negocios creados y fortalecidos, características de los negocios y condiciones laborales de quienes trabajan como independientes, y satisfacción de los beneficiarios con los servicios recibidos. Previo a ello, a continuación se presenta, de manera muy breve, el perfil de los beneficiarios encuestados.

Perfil de los beneficiarios encuestados.

Una de las consecuencias de que la selección de la muestra de 108 beneficiarios encuestados haya sido aleatoria es que la distribución de la muestra según determinadas características como sexo, edad, región de procedencia debería ser muy similar a la distribución del universo³⁸: efectivamente, en la muestra el 46% son hombres, el 58% son de Tacna y el 60% tiene entre 18 y 24 años, mientras que en el universo estos porcentajes son 44%, 58% y 64% respectivamente.

Otras características importantes de la muestra de beneficiarios encuestados son las siguientes:

- El 80% de los jóvenes se concentra en 4 distritos: Gregorio Albarracín y Tacna en la región Tacna, y Moquegua e Ilo en la región Moquegua. A nivel de todo el universo de beneficiarios, el porcentaje de concentración en estos cuatro distritos es muy similar.
- El 52% tiene dependientes a su cargo y de este sub grupo el 57% tiene más de un dependiente.
- El 93% tiene el castellano como lengua materna.
- El 24% ya culminó una carrera en universidad, IST o CETPRO, el 46% se encuentra estudiando una, el 7% dejó inconclusos sus estudios superiores, el 18% solamente culminó secundaria, y el 5% restante no terminó la secundaria.
- Hay una marcada dispersión en las carreras estudiadas por los jóvenes y la mejor prueba de ello es que entre los 82 jóvenes que estudiaron en una universidad, IST

³⁷ Cabe resaltar que aún así existen otras limitaciones como la ausencia de una línea de base, lo cual no permite comparar los resultados antes y después del proyecto y, por lo tanto, estimar de manera mucho más confiable el impacto del proyecto.

³⁸ Como se mencionó en el segundo capítulo del presente documento, este universo lo conforman los 331 jóvenes que recibieron al menos un módulo de capacitación.

o CETPRO, la carrera de administración que fue elegida por 9 jóvenes (es decir, el 11% del total) fue la más común³⁹.

- El 31% recibió capital semilla, el 39% culminó su plan de negocio, pero no recibió capital semilla, y el 30% restante no culminó su plan de negocio. Aquí sí hay una gran diferencia con lo que ocurre a nivel de todo el universo de beneficiarios, en el que la proporción de quienes recibieron capital semilla es apenas el 11% del total. No obstante, como se mencionó en el segundo capítulo, sobre estimar en la muestra la participación relativa de los que recibieron capital semilla ha sido intencional por diferentes razones: se puede obtener mayor información de aquellos beneficiarios que recibieron capital semilla; es más fácil ubicarlos, dado que el proyecto ya terminó; y el porcentaje de inversión total del proyecto es más alto en estos beneficiarios que en los que no recibieron dicho capital.
- El 68% de beneficiarios manifestó que algún familiar tiene o ha tenido un negocio / taller, y de este sub grupo, en la mayoría de casos el joven no trabajó en dicho negocio (63%) o lo hizo, pero de manera no remunerada (32%).

Participación en el mercado de trabajo.

Tomando como referencia la semana previa a la aplicación de la encuesta⁴⁰, se tiene que 75 beneficiarios se encuentra trabajando (es decir, el 70% del total), mientras que 33 (el 30% del total) no trabaja. De este último grupo, solamente 7 se encuentra buscando trabajo mientras que los otros 26 no, principalmente porque están estudiando. En términos de los principales indicadores laborales, se tiene una tasa de actividad de 76%, y una tasa de desempleo de 12%⁴¹.

Al comparar esta participación en el mercado de trabajo de los beneficiarios según diferentes criterios, se aprecia lo siguiente:

- La proporción de quienes están trabajando es ligeramente superior en Tacna (73%) que en Moquegua (64%).
- La proporción de quienes están trabajando es significativamente superior en los hombres (84%) que en las mujeres (57%).
- La proporción de quienes están trabajando es significativamente superior entre quienes recibieron capital semilla (97%) que entre quienes no recibieron dicho premio.

³⁹ Los 18 jóvenes que estudiaron en un CETPRO siguieron carreras diferentes, excepto 2 que coincidieron en repostería y otros 2 administración; los 18 que estudiaron en un IST siguieron 11 carreras distintas, siendo las "más comunes" agronomía y enfermería con 3 cada una; finalmente, los 46 que estudiaron en una universidad siguieron 25 carreras distintas, y las más comunes fueron administración con 5, y contabilidad, educación e ingeniería de sistemas con 4 cada una.

⁴⁰ Como se mencionó en el segundo capítulo, esta encuesta fue aplicada en la primera quincena de Julio, es decir, aproximadamente 4 meses después de culminado el proyecto.

⁴¹ Tasa de actividades = PEA / PET y tasa de desempleo = PEA desempleada / PEA. A su vez la PEA es la población que se encuentra trabajando o buscando trabajo y la PET la población en edad de trabajar, que en este caso la constituyen los 108 beneficiarios.

- Entre los beneficiarios que no recibieron semilla, la proporción de quienes están trabajando es similar entre quienes culminaron su plan de negocio y entre quienes no lo hicieron.
- La proporción de quienes están trabajando es similar entre quienes no tienen antecedentes familiares de emprendimiento y entre quienes sí lo tienen.

Cuadro 9. Distribución de beneficiarios encuestados según si trabajan o estudian.

	Total	Regiones		Sexo		¿Culminaron planes de negocio y recibieron capital semilla?			Antecedentes familiares de emprendimiento	
		Tacna	Moquegua	Hombre	Mujer	Sí	Sí culminaron pero no recibieron KS	Ni siquiera culminaron plan de negocio	Sí	No
Trabaja y estudia	26%	14%	42%	34%	19%	42%	23%	16%	27%	24%
Trabaja	44%	59%	22%	50%	38%	55%	38%	38%	40%	50%
Estudia	26%	22%	31%	16%	34%	0%	36%	41%	30%	18%
No trabaja ni estudia	4%	5%	4%	0%	9%	3%	3%	6%	3%	8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 108 beneficiarios del proyecto.

Un segundo nivel de análisis se hace tomando como universo únicamente aquellos beneficiarios que se encuentran trabajando (es decir, 75). 42 de los beneficiarios (es decir, el 56%) lo hace de manera independiente, 25 (el 33%) de forma dependiente, y el 11% restante tiene dos trabajos, uno dependiente y el otro independiente.

También aquí se pueden hacer comparaciones según diferentes criterios y se encuentran las siguientes diferencias:

- La proporción de quienes trabajan como independientes es ligeramente más alta en Moquegua (72%) que en Tacna (63%).
- La proporción que trabaja como independiente es significativamente superior en los hombres (74%) que en las mujeres (58%).
- La proporción que trabaja como independiente es significativamente superior entre quienes recibieron capital semilla (97%) que entre quienes no recibieron dicho premio.
- Entre los beneficiarios que no recibieron semilla, la proporción de quienes trabajan como independientes es similar entre quienes culminaron su plan de negocio y entre quienes no lo hicieron.
- La proporción de quienes están trabajando es similar entre quienes no tienen antecedentes familiares de emprendimiento y entre quienes sí lo tienen.

Cuadro 10. Distribución de beneficiarios encuestados que trabajan según si lo hacen como independiente o como dependiente.

	Total	Regiones		Sexo		¿Culminaron planes de negocio y recibieron capital semilla?			Antecedentes familiares de emprendimiento	
		Tacna	Moquegua	Hombre	Mujer	Sí	Sí culminaron pero no recibieron KS	Ni siquiera culminaron plan de negocio	Sí	No
Independiente	56%	54%	59%	64%	45%	88%	29%	35%	55%	57%
Dependiente	33%	37%	28%	26%	42%	3%	54%	59%	36%	29%
Ambos	11%	9%	13%	10%	13%	9%	17%	6%	9%	14%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 108 beneficiarios del proyecto.

Si se considera la inserción laboral y, más aún, la inserción laboral dependiente como indicadores de éxito, los anteriores resultados revelan que el proyecto ha tenido más éxito en hombres que en mujeres y sobre todo entre quienes recibieron capital semilla. En cambio, haber culminado o no los planes de negocio, y tener antecedentes familiares o no, pareciera no tener mayor correlación con estos indicadores de éxito.

Negocios creados y negocios fortalecidos.

La siguiente distribución de los beneficiarios encuestados permite establecer algunos indicadores sobre porcentaje de negocios creados y porcentaje de negocios fortalecidos:

- 31 de los 108 beneficiarios (es decir, el 29%) contaban con un negocio propio al iniciar el proyecto: de ellos, 25 continúan teniéndolo a Junio del 2013, 2 también pero distinto al que tenían al inicio del proyecto, y 4 ya no tienen negocio. Así, el indicador de fortalecimiento de negocios podría estimarse como % de beneficiarios con negocios fortalecidos / beneficiarios que tenían negocios al inicio del proyecto, que sería 81%⁴².
- 77 de los 108 beneficiarios (es decir, el 71%) no contaban con un negocio propio al iniciar el proyecto: de ellos, 23 sí contaban con uno a Junio del 2013, y 54 seguían sin tener un negocio. Así, el indicador de creación de negocios podría estimarse como % beneficiarios con negocios creados con posterioridad al inicio del proyecto / beneficiarios que no tenían negocios al inicio del proyecto, que sería 30%⁴³.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, que presenta ambos indicadores desagregados según región y sexo del beneficiario, los mejores resultados están claramente en Tacna.

Cuadro 11. Indicador de fortalecimiento de negocios y de creación de negocios, según regiones y sexo del beneficiario.

⁴² Esta cifra resulta de dividir 25 entre 31. No obstante, este porcentaje está sobre estimado porque asume que en los 25 casos los negocios se han fortalecido. La ausencia de una línea de base imposibilita establecer una comparación entre características de los negocios al iniciar el proyecto y al finalizar el mismo.

⁴³ Esta cifra resulta de dividir 23 entre 77.

	Total	Regiones		Sexo	
		Tacna	Moquegua	Hombre	Mujer
Indicador de fortalecimiento de negocios1/	81%	95%	67%	85%	91%
Indicador de creación de negocios2/	30%	44%	14%	40%	23%

1/ Indicador de fortalecimiento de negocios = % de beneficiarios con negocios fortalecidos / beneficiarios que tenían negocios al inicio del proyecto.

2/ Indicador de creación de negocios = % beneficiarios con negocios creados con posterioridad al inicio del proyecto / beneficiarios que no tenían negocios al inicio del proyecto

Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 108 beneficiarios del proyecto.

Características de los negocios y condiciones laborales de quienes trabajan como independientes.

Este acápite se trabaja sobre el universo de los 50 beneficiarios que a Junio del 2013 tenían un negocio propio.

Giro del negocio

El 36% de los negocios independientes pertenecen a la rama de servicio, 24% a comercio, 18% a confecciones, 16% a gastronomía / dulcería, y el 6% restante agroindustria⁴⁴. La principal diferencia entre regiones es que en Moquegua el porcentaje de quienes tienen negocios asociados a servicios es superior que, en Tacna, y lo contrario ocurre con el rubro de confecciones. Estos resultados son más o menos consistentes con lo que se mostró al finalizar a sección 3.4 del presente informe.

Cabe resaltar además que la principal diferencia entre hombres y mujeres, es que el porcentaje de negocios asociados al rubro de confecciones es mucho mayor en las mujeres (37%) que entre hombres (6%).

Cuadro 12. Distribución de los negocios de los beneficiarios encuestados, según rubro, regiones y sexo del beneficiario.

	Total	Regiones		Sexo	
		Tacna	Moquegua	Hombres	Mujeres
Agroindustria / ganadería	6%	7%	5%	10%	0%
Comercio	24%	24%	24%	26%	21%
Confecciones	18%	24%	10%	6%	37%
Gastronomía / panadería / dulcería	16%	14%	19%	19%	11%
Servicios	36%	31%	43%	39%	32%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 50 beneficiarios que tienen negocio a Junio del 2013

Como datos complementarios, se tiene que en el 80% de los casos, estos negocios corresponden a los planes que elaboraron durante el proyecto, en el 18% restante son diferentes y en el 2% restante (es decir, un solo caso) no aplica la comparación porque el

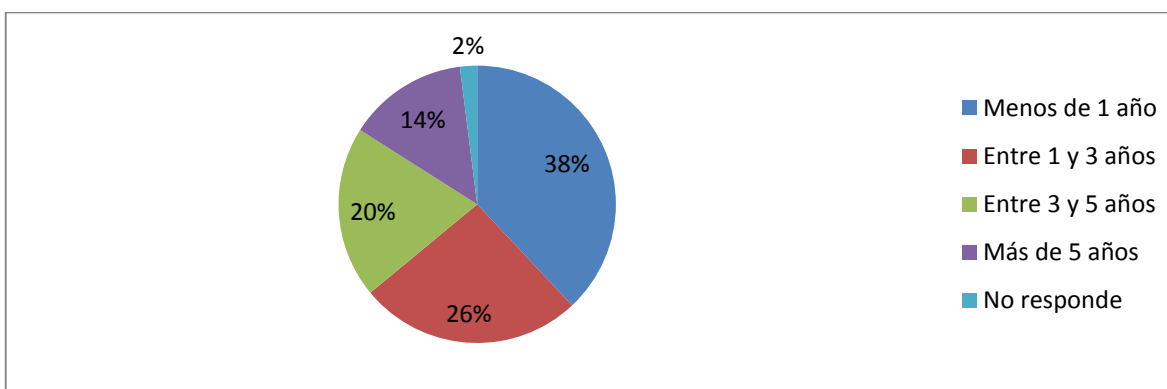
⁴⁴ En cuanto a servicios, se tienen negocios como centros terapéuticos, de masajes, de medicina natural; mantenimiento de hardware y software de PC; alquiler de maquinaria de construcción; soldaduras; cerrajerías; locutorios, publicidad, fotografía. En comercio básicamente son tiendas donde se vende ropa, calzado, electrodomésticos, ferreterías, productos de limpieza. Y en gastronomía y dulcería se tienen restaurantes, sangucherías, elaboración de desayunos nutritivos, panaderías, dulcerías.

joven no desarrolló un plan de negocio con el proyecto. También se tiene que en el 26% de los casos el negocio es el mismo que tenían los familiares, en el 34% de casos el negocio es diferente, y en el 40% restante no aplica la comparación porque el joven manifestó que no tenía familiares que haya tenido un negocio.

Tiempo de permanencia del negocio

Hasta la fecha de la encuesta, el promedio de antigüedad de los 50 negocios independientes era 29 meses. Como se aprecia en el siguiente gráfico, el 38% tiene menos de un año de duración, el 26% entre 1 y 3 años, y el resto tiene 3 años a más.

Gráfico 3. Distribución de los negocios actuales de los beneficiarios según antigüedad.



Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 50 beneficiarios que tienen negocio a Junio del 2013

Formalización de los negocios

A continuación, se presentan algunos indicadores asociados a la formalidad de los negocios:

- En el 66% de los negocios, el joven es el único dueño, en 24% tiene además un socio familiar, y en el 10% restante tiene un socio no familiar.
- El 74% de los negocios tiene RUC, pero solo el 38% cuenta con licencia de funcionamiento.
- El 52% tiene ubicado su negocio en un local independiente, el 36% en su vivienda, y el 12% restante en la calle (ambulante o puesto en el mercado).

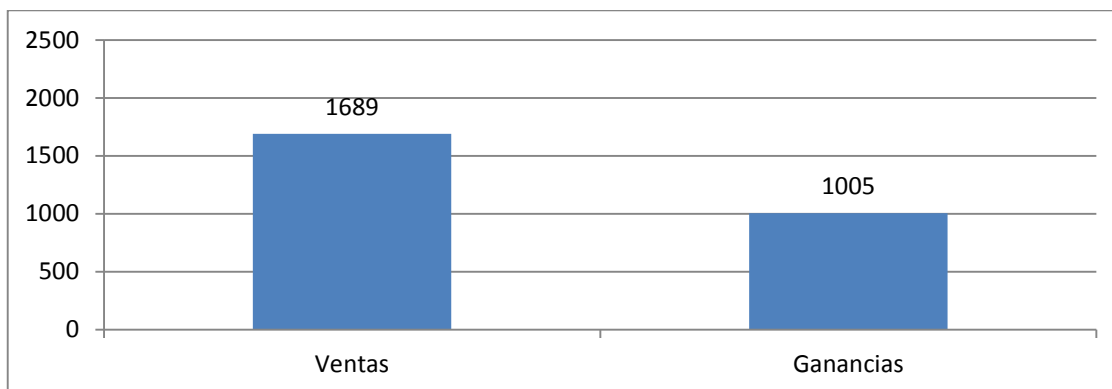
Ventas y ganancias

El promedio de ventas de los 50 negocios independientes es S/.1,689 mensuales, mientras que la mediana es S/.1,500; asimismo, estas ventas se dirigen principalmente a los consumidores individuales (en el 66% de los negocios fue el principal destino) y, en mucha menor medida, a los ambulantes y mayoristas (18% y 10% respectivamente)⁴⁵.

⁴⁵ Al respecto, en 4 de las 6 visitas a negocios de los beneficiarios como parte de la presente consultoría, que uno de los aportes más importantes del proyecto es que permitió al joven pasar de ser ambulante a tener un puesto fijo en un consultorio o en una feria.

En tanto, el promedio de ganancias es S/. 1,005 mensuales (es decir, el 60% de las ventas) y la mediana es S/. 800. Hay que decir que este nivel de ganancias promedio de los negocios independientes es 22% mayor que el nivel de salario promedio de los beneficiarios que manifestaron estar trabajando de manera dependiente⁴⁶.

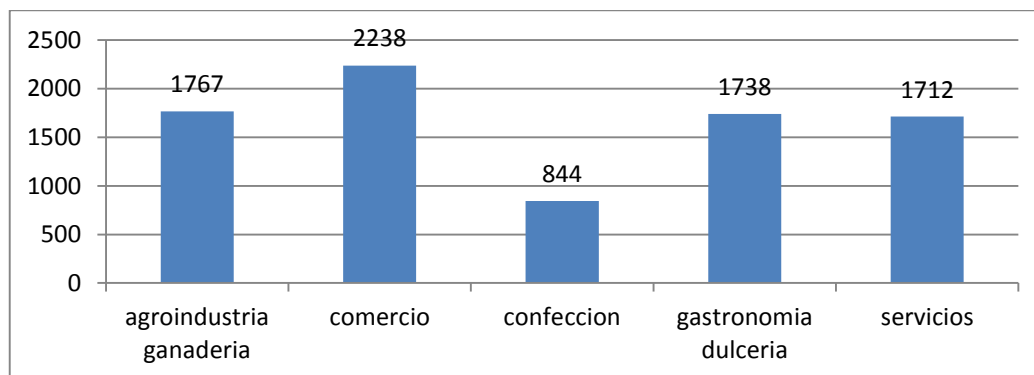
Gráfico 4. Nivel mensual de ventas y ganancias promedio de los negocios actuales de los beneficiarios encuestados (en S/.)



Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 50 beneficiarios que tienen negocio a Junio del 2013

Al desagregar estos resultados según giro del negocio, se observa que los negocios de comercio son los que tienen mayor nivel de ventas y ganancias, y lo contrario ocurre con los negocios de confección. En cuanto al resto de sectores, el nivel de ventas promedio es muy similar entre ellos, aunque en el nivel de ganancias el sector servicios muestra un nivel claramente mayor al de agroindustria y gastronomía.

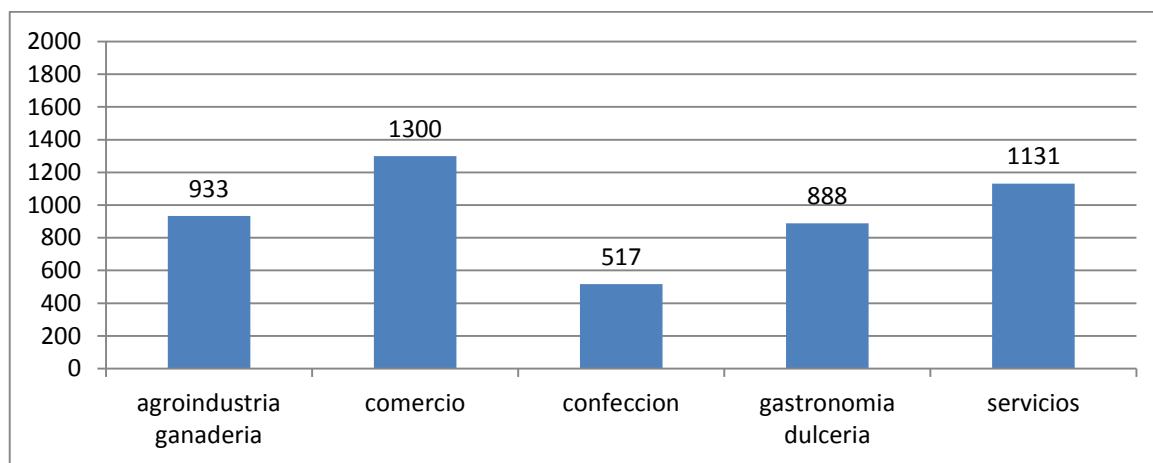
Gráfico 5. Nivel mensual de ventas promedio de los negocios actuales de los beneficiarios encuestados, según rubro al que pertenece.



Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 50 beneficiarios que tienen negocio a Junio del 2013

Gráfico 6. Nivel mensual de ganancias promedio de los negocios actuales de los beneficiarios encuestados, según rubro al que pertenece.

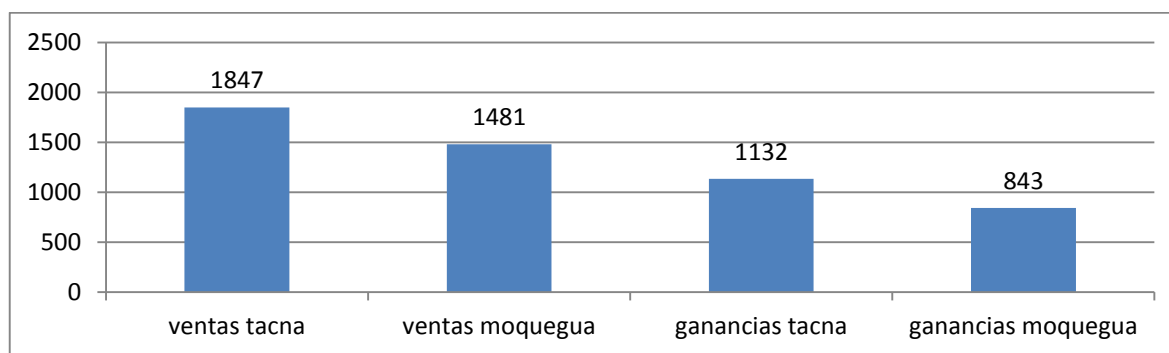
⁴⁶ Otros hallazgos importantes respecto a las condiciones laborales de quienes trabajan como dependientes (principalmente como vendedores, asistentes administrativos o contables, promotores) son que trabajan, en promedio, 5 días a la semana y 7.3 horas al día; que el 55% no tiene contrato de trabajo ni seguro de salud; y que el 52% gana menos de S/. 750 mensuales.



Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 50 beneficiarios que tienen negocio a Junio del 2013

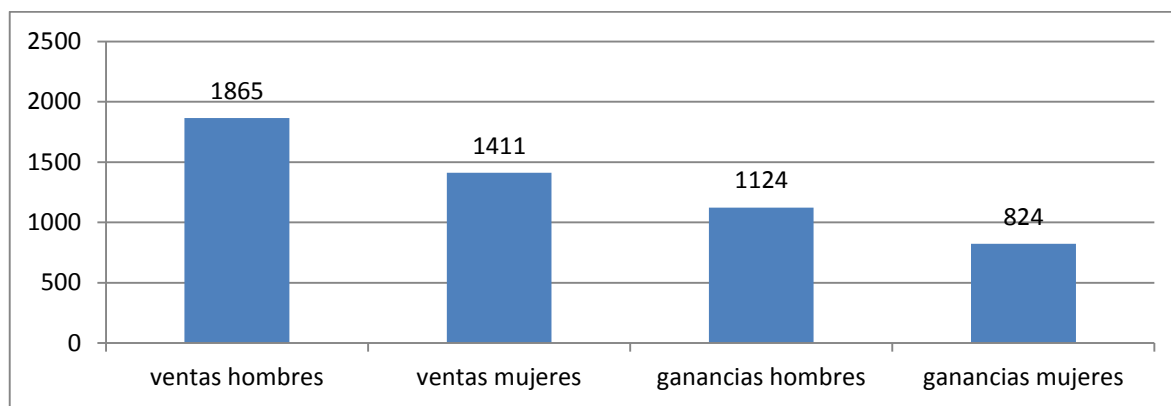
Al hacerlo según región, se aprecia que tanto el nivel de ventas como el de ganancias es mayor en Tacna que en Moquegua; y según sexo del dueño de negocio, los resultados muestran más ventas y más ganancias en aquellos negocios dirigidos por hombres.

Gráfico 7. Nivel mensual de ventas y ganancias promedio de los negocios actuales de los beneficiarios encuestados, según regiones.



Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 50 beneficiarios que tienen negocio a Junio del 2013

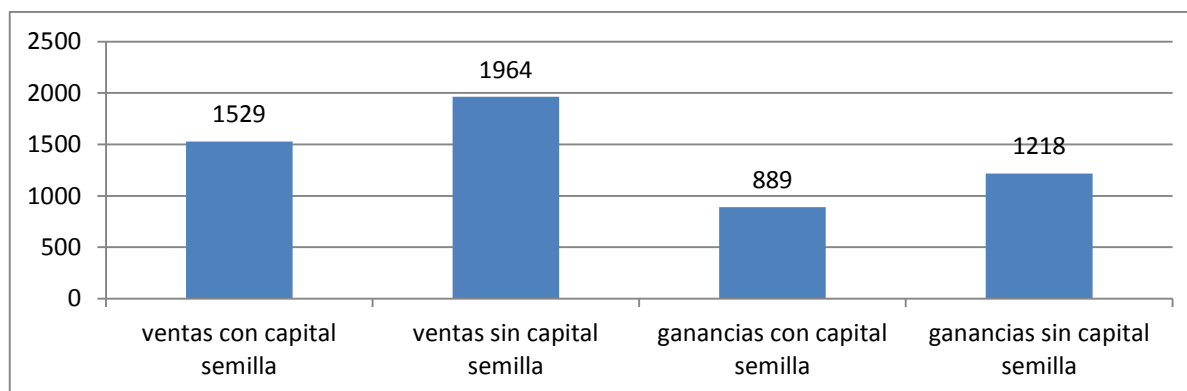
Gráfico 8. Nivel mensual de ventas y ganancias promedio de los negocios actuales de los beneficiarios encuestados, según sexo del dueño del negocio.



Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 50 beneficiarios que tienen negocio a Junio del 2013

Asimismo, es interesante notar que el nivel de ventas y ganancias de los negocios que recibieron capital semilla es claramente inferior a la de los negocios que no recibieron capital semilla. Una explicación para ello podría ser que los negocios que recibieron capital semilla por lo general son “más nuevos” y, por lo tanto, tienen que esperar un período de maduración para alcanzar o superar los niveles de los otros negocios que ya existían desde antes de iniciar el proyecto.

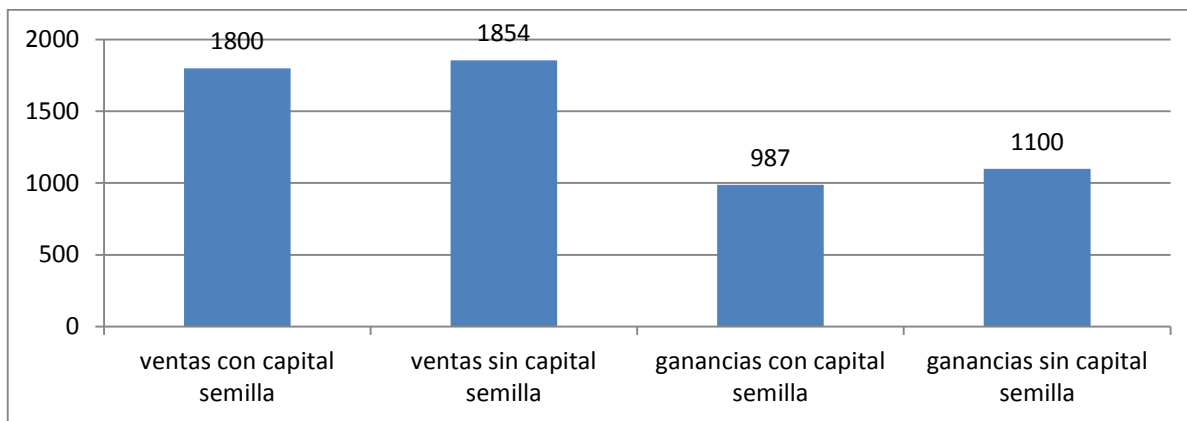
Gráfico 9. Nivel mensual de ventas y ganancias promedio de los negocios actuales de los beneficiarios encuestados, según si recibieron o no capital semilla.



Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 50 beneficiarios que tienen negocio a Junio del 2013

No obstante, al tomar en cuenta únicamente los 27 beneficiarios que ya tenían negocio al iniciar el Proyecto, los resultados también muestran que el nivel de ventas continúa siendo menor entre quienes recibieron capital semilla (15 beneficiarios) que entre los que no recibieron (12 beneficiario) aunque las diferencias son menos importantes que las que hay cuando se toma en cuenta el universo de 50 beneficiarios.

Gráfico 10. Nivel mensual de ventas y ganancias promedio de los negocios actuales de los beneficiarios encuestados que ya existían al iniciar el proyecto, según si recibieron o no capital semilla.



Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 27 beneficiarios que tenían negocio al iniciar el Proyecto y también a Junio del 2013

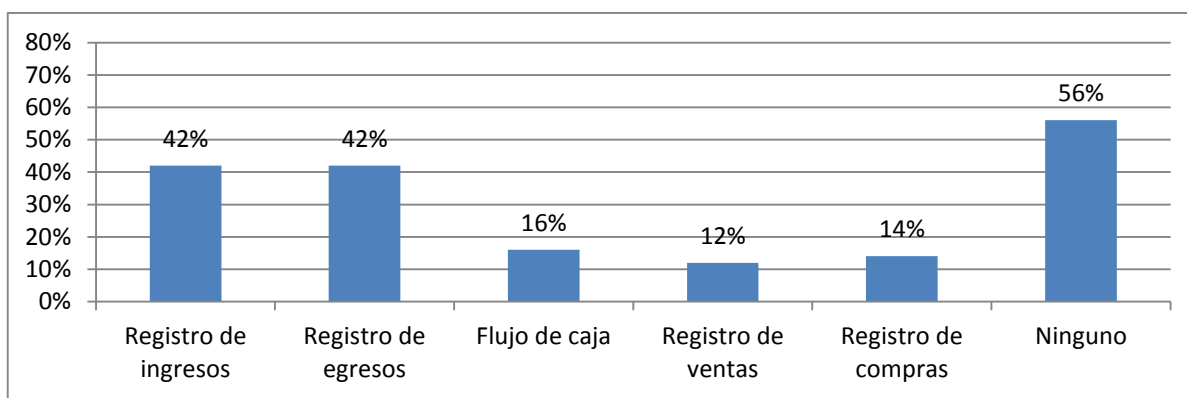
Generación de empleo

Apenas el 36% manifestó que en su negocio tuvo, el mes anterior a la aplicación de la encuesta, trabajadores eventuales (este porcentaje es 41% en Tacna y 29% en Moquegua); y de este subgrupo, el número de trabajadores de los negocios fue, en promedio, 1.4. El hecho que los negocios, en algunos casos, estén aún en su parte inicial, así como el nivel de ventas y sobre todo de ganancias aún no muy altas explican este resultado.

Uso de herramientas de gestión, conocimiento sobre el negocio y acceso a financiamiento

Menos de la mitad de los beneficiarios que tienen negocio manifestaron que utilizan registro de ingresos y lo mismo ocurre con el registro de egresos; y son mucho menos los que utilizan registro de ventas y de compras, y quienes realizan flujos de caja. En cambio, el 56% manifestó que no cuenta con ninguna de estas herramientas de gestión (este porcentaje fue 59% en Tacna y 52% en Moquegua).

Gráfico 11. Porcentaje de beneficiarios encuestados con negocio propio que utilizan herramientas de gestión en su negocio.

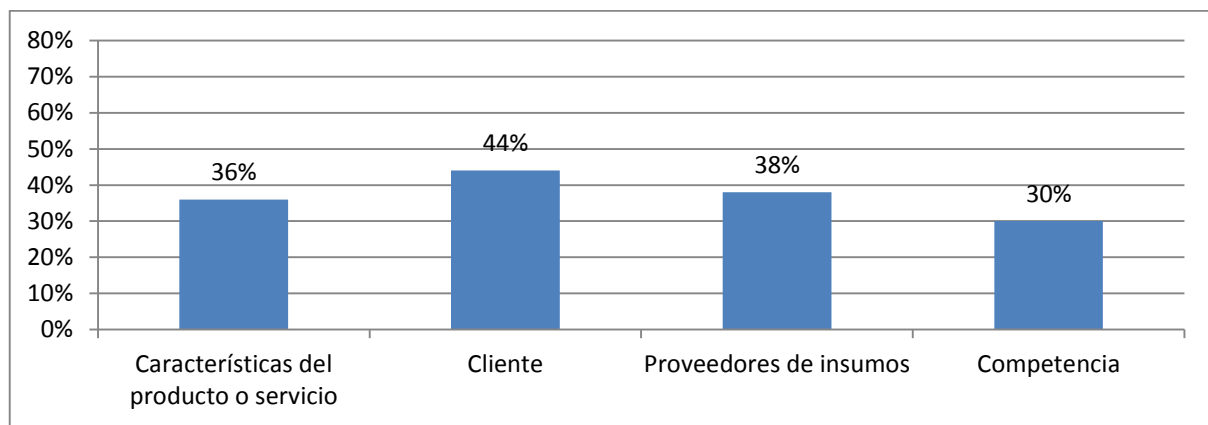


Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 50 beneficiarios que tienen negocio a Junio del 2013

Solamente el 36% de los beneficiarios (38% en Tacna y 33% en Moquegua) que tienen un negocio consideran que conocen mucho sobre las características del producto o servicio

que ofrece el negocio⁴⁷, y un porcentaje similar opinó lo mismo cuando se le preguntó por su conocimiento sobre los proveedores de insumos, clientes y competencia.

Gráfico 12. Porcentaje de beneficiarios encuestados con negocio propio que consideran que conocen mucho sobre diferentes aspectos de su negocio.



Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 50 beneficiarios que tienen negocio a Junio del 2013

Estos porcentajes no muy altos de beneficiarios que utilizan herramientas de gestión básicas y que conocen las características del producto o servicio que ofrecen, de los clientes y de la competencia⁴⁸ limitan los niveles de ventas y ganancias y, por lo tanto, de empleo que pueden generar. Y puede ser explicado no solamente porque algunos negocios recién están iniciando sino porque la capacitación y/o asistencia técnica recibida por el proyecto no ha incidido mucho (por razones de tiempo o de diseño) en aspectos clave como información sobre los *stakeholders* de los negocios, generación de mercados, uso de herramientas de gestión, entre otros.

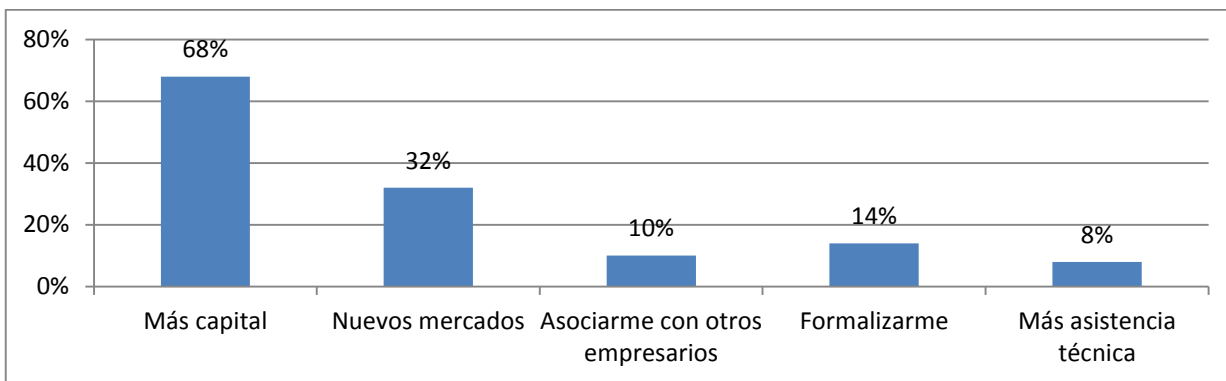
No obstante, este reconocimiento implícito de los empresarios de sus vacíos en términos de conocimientos sobre el entorno y de uso de herramientas de gestión, llama la atención encontrar que no identifican estas limitaciones como temas por resolver o por lo menos no de manera prioritaria. Así, ante la pregunta ¿cuáles son las principales necesidades actuales para su negocio? casi el 70% respondió “más capital”, porcentaje muy superior al de otras respuestas como “nuevos mercados” y más aún “asociatividad”, “formalización” y “asistencia técnica”⁴⁹.

Gráfico 13. Principales necesidades actuales manifestadas por los beneficiarios encuestados con negocio propio.

⁴⁷ En esta pregunta las opciones de respuesta eran “mucho”, “regular”, y “poco”.

⁴⁸ Además, debe considerarse que posiblemente estos porcentajes sobre estimen las capacidades y conocimientos de los beneficiarios que tienen un negocio, ya que la única fuente ha sido la respuesta del entrevistado.

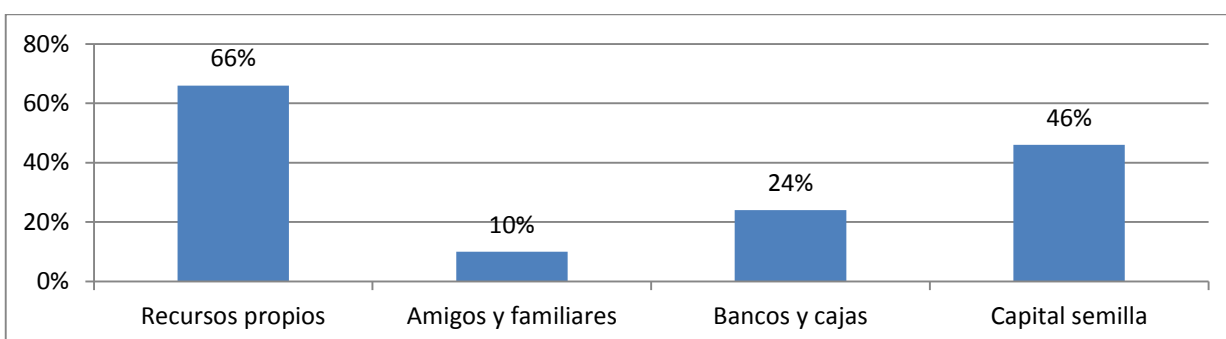
⁴⁹ Un dato complementario es que, como parte de la encuesta a beneficiarios, a todos los que no llegaron a implementar un plan de negocio se les preguntó la razón principal y el 77% respondió que la falta de recursos económicos.



Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 50 beneficiarios que tienen negocio a Junio del 2013

Respecto al tipo de financiamiento para el inicio del negocio, los recursos propios fueron utilizados por las dos terceras partes, el capital semilla del proyecto por casi la mitad, en cambio otras fuentes como bancos / cajas municipales, o préstamos de amigos / familiares fueron mucho menos utilizadas.

Gráfico 14. Formas de financiamiento utilizadas por los beneficiarios encuestados que tienen negocio para iniciarlo.



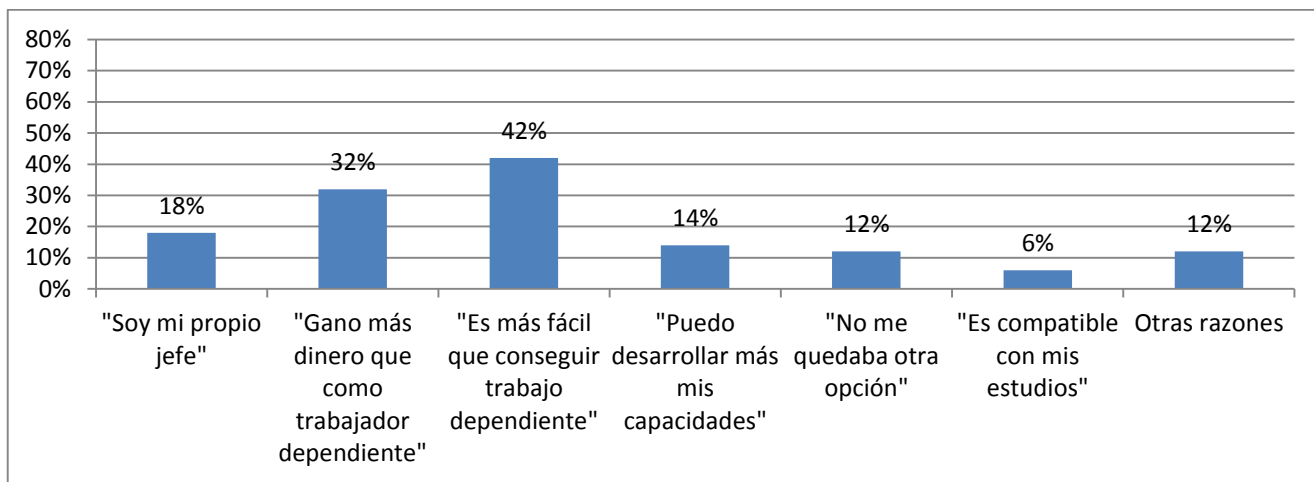
Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 50 beneficiarios que tienen negocio a Junio del 2013

Motivaciones para elegir determinado negocio

Las tres principales motivaciones en los beneficiarios para elegir el autoempleo son la mayor facilidad para conseguir trabajo y para ganar más dinero en relación al trabajo dependiente, así como la posibilidad de ser su propio jefe y no tener que rendir cuentas a nadie. Se debe notar que estas tres motivaciones revelarían un emprendedurismo más por necesidad que por convicción⁵⁰, que es un fenómeno muy común en nuestro país y que contribuiría a explicar la alta tasa de mortalidad de los negocios.

Gráfico 15. Razones por las que los beneficiarios encuestados eligieron con negocio propio eligieron el trabajo independiente.

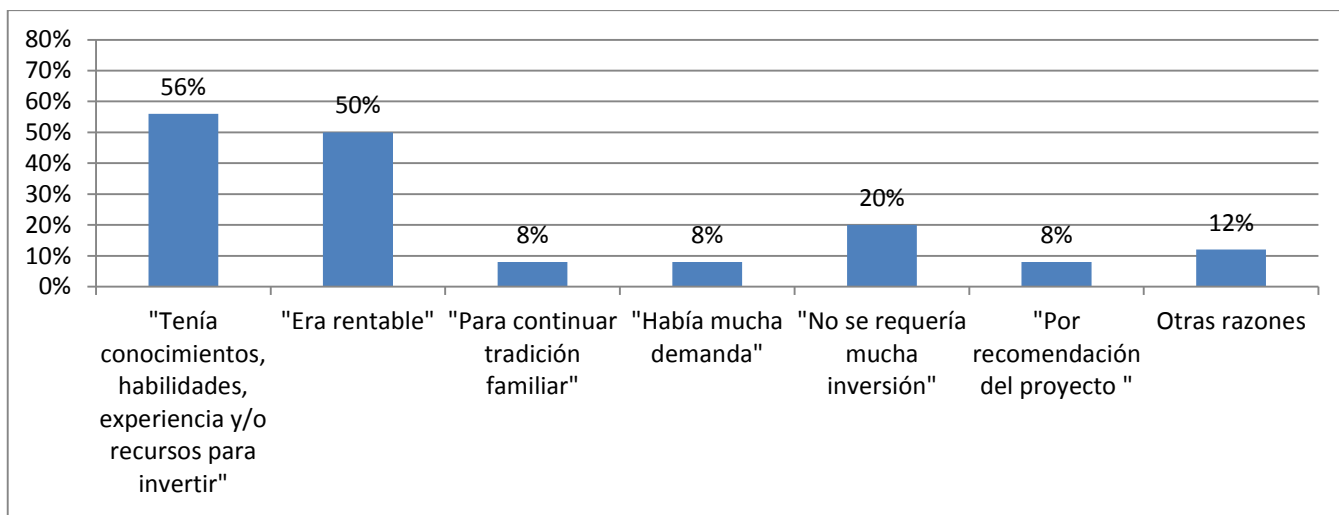
⁵⁰ Ejemplos de motivaciones más asociadas al emprendedurismo por convicción son poder desarrollar más sus capacidades, poder contribuir más al desarrollo de sus capacidades, gusto o habilidades innatas para ello.



Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 50 beneficiarios que tienen negocio a Junio del 2013

Y en relación a las motivaciones para elegir el tipo de negocio que dirige y no otro las dos más frecuentes son, sin dudas, contar con conocimientos, habilidades, experiencia y/o recursos para invertir, y que el negocio era rentable; y en tercer lugar aparece que no se requería mucha inversión. Cabe resaltar que las dos primeras se tratan de "motivación expresada en positiva" mientras que la tercera es más bien "una motivación expresada en negativo" (no requiero inversión) y, si bien puede resultar una coincidencia, se encontró que los negocios que iniciaron a partir de algunas de las dos primeras motivaciones tienen un nivel de ventas promedio de casi S/. 2,000, mientras que en los que iniciaron a partir de la tercera motivación estas ventas promedio son de casi S/. 1,200.

Gráfico 16. Razones por las que los beneficiarios encuestados con negocio propio eligieron establecer dicho negocio.

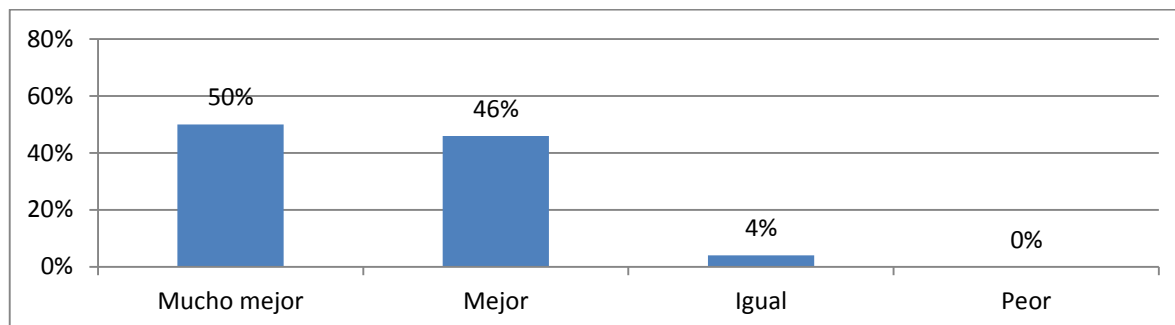


Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 50 beneficiarios que tienen negocio a Junio del 2013

Expectativas futuras

- El 78% de los beneficiarios cree que en 2 años seguiría teniendo el mismo negocio propio, mientras que el 22% restante cree que seguirá como independiente, pero en otro negocio (en el mismo rubro o en uno diferente).
- En cuanto a expectativas sobre ventas, el 50% cree que en 2 años sus ventas serán “mucho mejores” que la situación actual, el 46% que serán “mejores” y apenas del 4% que serán iguales⁵¹.

Gráfico 17. Expectativas de los beneficiarios encuestados con negocio propio en relación a los niveles de ventas en los siguientes 2 años en relación a la situación actual.



Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 50 beneficiarios que tienen negocio a Junio del 2013

Motivaciones de los beneficiarios para participar en el proyecto y satisfacción con los servicios recibidos.

Este acápite trabaja nuevamente sobre el universo 108 beneficiarios a quienes se aplicó la encuesta.

Motivaciones

El 59% de los beneficiarios manifestó que una de las razones para decidir participar en el proyecto fue que ofrecía capacitación; el 74% mencionó como razón que el proyecto ofrecía la posibilidad de un negocio propio; y 66% que ofrecía financiamiento (capital semilla)⁵².

Satisfacción con el proyecto

A los beneficiarios encuestados se les preguntó sobre su nivel de satisfacción con la capacitación recibida. Como se puede apreciar el porcentaje que manifestó que estaba satisfecho con los conocimientos del expositor sobre los temas tratados no es muy alto⁵³, y menos aún con la metodología utilizada, las formas de evaluación, y la duración de la capacitación. Cabe resaltar que estos resultados son muy similares en Tacna y Moquegua, en hombres y mujeres, y también entre los que recibieron capital semilla y quienes no lo hicieron.

⁵¹ Una de las beneficiarias visitadas como parte de la presente consultoría manifestó que su expectativa positiva se basa en que va a pasar de tejido plano a tejido de punto para tener más mercado y, por lo tanto, más ventas a nivel local y también en Chile. Otro beneficiario manifestó que espera incrementar sus niveles de ventas porque va a diversificar su oferta, ya no solo va a vender leche asada sino también pye de limón y pye de manzana.

⁵² Estos porcentajes no suman 100% porque se trata de una pregunta con opción múltiple de respuesta.

⁵³ En esta pregunta las opciones de respuesta eran “satisfecho”, “regular” e “insatisfecho”

Cuadro 13. Porcentaje de beneficiarios satisfechos con la capacitación recibida.

	Total	Tacna	Moquegua	Hombres	Mujeres	Con capital semilla	Sin capital semilla
Conocimientos del expositor	29%	28%	31%	28%	29%	26%	32%
Metodología	25%	26%	23%	26%	25%	24%	27%
Formas de evaluación	23%	22%	26%	23%	23%	26%	20%
Duración de la capacitación y asesoría	23%	24%	21%	23%	23%	24%	22%

Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 108 beneficiarios.

Una de las preguntas finales a los beneficiarios encuestados fue que mencione si está de acuerdo con una serie de afirmaciones sobre el proyecto. Los resultados aquí son un poco mejores, ya que, como se puede observar en el siguiente cuadro, la proporción de encuestados que está de acuerdo con que el proyecto brindó los conocimientos necesarios para crear y/o fortalecer un negocio superó el 50%⁵⁴, y lo mismo ocurre con la de quienes consideran que el proyecto brindó los conocimientos para identificar las necesidades del negocio, y que brindó información clara sobre cómo formalizar el negocio⁵⁵.

No obstante, en el resto de aspectos la proporción de encuestados que está de acuerdo con la contribución positiva del proyecto fue menor, especialmente en lo que respecta a búsqueda de nuevos clientes, herramientas de marketing, tributación y contabilidad y TIC para mejorar la gestión del negocio. Estos resultados son consistentes con lo que se ha mostrado en otras secciones acerca de que el proyecto no incidió mucho en aspectos de vinculación comercial y acceso a mercados⁵⁶. Además, en el caso específico de las herramientas TIC solo una parte reducida de los beneficiarios recibieron capacitación en ello.

También se puede apreciar que, en términos generales, el nivel de satisfacción con el proyecto es similar en ambas regiones, superior en los hombres que, en las mujeres, y también entre quienes recibieron capital semilla en relación a los que no recibieron. Esto último es lógico tomando en cuenta que este capital semilla era el “premio mayor” del proyecto; y en cuanto a la mayor satisfacción de los hombres es un resultado consistente con lo que se ha visto a lo largo de la presente sección, es decir, el mayor éxito del proyecto en los hombres, entendiendo “éxito” como inserción laboral, así como nivel de ventas y ganancias de los negocios.

⁵⁴ En esta pregunta las opciones de respuesta eran “de acuerdo”, “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “en desacuerdo”

⁵⁵ Una de las beneficiarias visitadas como parte de la presente consultoría manifestó que el proyecto le había permitido desenvolverse mejor ante el cliente, tratarlos mejor, manejar objeciones. Otro beneficiario manifestó su reconocimiento al acompañamiento y consejo permanente de los docentes y asesores del proyecto y su apoyo en la elaboración del plan de negocio y en la sustentación del mismo.

⁵⁶ En los negocios visitados como parte de la presente consultoría se mencionó como las principales limitaciones actuales y/o amenazas futuras la falta de clientes fijos y de conocimiento del mercado, la excesiva competencia, y las dificultades para acceder a un mayor financiamiento.

Cuadro 14. Porcentaje de beneficiarios encuestados que están de acuerdo con que el proyecto contribuyó positivamente en sus negocios.

	Total	Tacna	Moquegua	Hombres	Mujeres	Con capital semilla	Sin capital semilla
El proyecto me brindó los conocimientos necesarios para crear y/o fortalecer un negocio	60%	56%	67%	60%	60%	79%	52%
El proyecto me brindó los conocimientos necesarios para identificar las necesidades del negocio	58%	60%	56%	62%	55%	79%	49%
El proyecto me brindó información clara y precisa sobre cómo identificar fortalezas y debilidades	41%	48%	31%	50%	33%	55%	35%
El proyecto me brindó información clara y precisa sobre cómo formalizar el negocio	58%	57%	60%	60%	57%	82%	48%
El proyecto me brindó información clara y precisa sobre cómo buscar financiamiento	45%	49%	40%	58%	34%	58%	40%
El proyecto me brindó información clara y precisa sobre cómo buscar nuevos clientes y/o acceder a nuevos mercados	31%	32%	31%	46%	19%	42%	27%
El proyecto me brindó información clara y precisa sobre cómo buscar nuevos proveedores	26%	27%	24%	36%	17%	39%	20%
El proyecto me brindó herramientas adecuadas en marketing para una mejor gestión de mi negocio	27%	27%	27%	28%	26%	45%	19%
El proyecto me brindó herramientas adecuadas en costos y finanzas para una mejor gestión de mi negocio	21%	19%	24%	28%	16%	27%	19%
El proyecto me brindó herramientas adecuadas en tributación y contabilidad para una mejor gestión de mi negocio	19%	19%	20%	30%	10%	21%	19%
El proyecto me brindó herramientas adecuadas en TICS para una mejor gestión de mi negocio	17%	17%	16%	28%	7%	24%	13%

Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 108 beneficiarios.

Para finalizar esta sección, se debe resaltar que algunos de los resultados presentados son consistentes el Estudio de desarrollo emprendedor de la población joven en la provincia de Tacna, elaborado por la Universidad Privada de Tacna y que fue utilizado como referencia en el documento de diseño del proyecto.

- *“Los negocios se inician con un monto de inversión (...) que se cubren en su mayoría con ahorros del emprendedor; un número muy reducido lo hizo con financiamiento de bancos o proveedores debido a que estas entidades no apoyan los nuevos emprendimientos porque consideran que el riesgo es muy alto”.*
- *“Las principales dificultades que tienen que asumir los jóvenes para emprender un negocio son: financiamiento, mercado, experiencia y capacitación”.*

Asimismo, el Informe Final del proyecto CAPLAB identifica como principales dificultades para los que ya iniciaron su negocio la formalización (que es requisito para brindar servicios a las grandes empresas como las mineras de Moquegua) y las herramientas de gestión empresarial (que les permita conducir sus negocios de manera ordenada y que les permita visualizar avances y mejores tomas de decisiones).

3.6 Resumen de principales indicadores de resultados e impactos del proyecto.

EVALUACION FINAL

El propósito de esta sección es únicamente presentar, a modo de resumen, los principales indicadores de resultados y de impactos analizados en las dos secciones precedentes⁵⁷.

Cuadro 15. Principales indicadores de resultados e impactos del proyecto, según regiones.

Indicador	Total		Tacna		Moquegua		Fuente utilizada para obtener el valor del indicador
	Previsto	Logrado	Previsto	Logrado	Previsto	Logrado	
De resultados							
Número de beneficiarios capacitados y/o asesorados en la elaboración de planes de negocio	320	274	200	177	120	97	Marco Lógico del proyecto (previsto) e Informe Final del proyecto (logrado)
Número de beneficiarios capacitados en desarrollo de habilidades personales y sociales	200	182	120	102	80	80	
Número de beneficiarios que presentaron planes de negocio al concurso	200	187	120	117	80	70	
Número de beneficiarios que recibieron capital semilla	35	35	20	20	15	15	
Número de beneficiarios que implementaron un plan de negocio	65	75	40	40	25	35	
De impacto							
% de beneficiarios que estaban trabajando 4 meses después de finalizado el proyecto	Nd	70%	Nd	73%	Nd	64%	Encuesta aplicada a 108 beneficiarios (33% del total) con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 8%
% de beneficiarios que trabajan que lo hacen de manera independiente	Nd	67%	Nd	63%	Nd	72%	
% de beneficiarios con negocios fortalecidos / beneficiarios que tenían negocios al inicio del proyecto	Nd	81%	Nd	95%	Nd	67%	
% beneficiarios con negocios creados con posterioridad al inicio del proyecto / beneficiarios que no tenían negocios al inicio del proyecto	Nd	30%	Nd	44%	Nd	14%	
Nivel mensual de ventas promedio de los negocios de los beneficiarios	Nd	1,689	Nd	1,847	Nd	1,481	
Nivel mensual de ganancias promedio de los negocios de los beneficiarios	Nd	1,005	Nd	1,132	Nd	843	
% de negocios de beneficiarios que cuentan con personal permanente o eventual	Nd	36%	Nd	41%	Nd	29%	
% de negocios de beneficiarios que utiliza registro de ingresos, egresos, ventas o compras	Nd	44%	Nd	41%	Nd	48%	
% de beneficiarios con negocios que manifestó conocer mucho sobre las características del producto o servicio que ofrecen	Nd	36%	Nd	38%	Nd	33%	
% de beneficiarios que considera que el proyecto les brindó los conocimientos necesarios para crear y/o fortalecer su negocio	Na	60%	Na	56%	Na	67%	
% de beneficiarios que considera que el proyecto brindó información clara y precisa sobre cómo buscar nuevos clientes y/o acceder a nuevos mercados	Na	31%	Na	32%	Na	31%	

Nd= no disponible / Na = no aplica

Elaboración propia a partir del Marco Lógico del proyecto, del Informe Final del proyecto y de las encuestas aplicadas a 108 beneficiarios.

⁵⁷ Los indicadores de resultados son los previstos en el Marco Lógico del proyecto; en cambio, los de impacto son indicadores que se sugieren en la presente consultoría

3.7 Sostenibilidad.

Es difícil ser concluyente sobre las posibilidades que tiene el proyecto de ser sostenible, es decir, que los efectos positivos generados por el mismo perduren en el tiempo, ya sin la intervención de FONDOEMPLEO. A continuación, se presentan algunos argumentos que podrían sustentar por qué el proyecto sí puede ser sostenible, y también otros que más bien justificarían ciertas dudas acerca de esta posibilidad.

Un primer argumento a favor de la sostenibilidad del proyecto (reconocido no solo por el coordinador y las operadoras, sino principalmente por los mismos beneficiarios) es que ha generado ciertas capacidades y competencias en los jóvenes en términos de identificación de ideas de negocios, elaboración de planes de negocios, utilización de TIC y herramientas de gestión en los negocios, negociación con proveedores de maquinarias e insumos, y también aquellas más asociadas a su desarrollo personal y social como comunicación efectiva, relaciones interpersonales, liderazgo. Todas ellas contribuyen a un desarrollo integral de los beneficiarios y, por lo tanto, les podrá servir, inclusive más allá de que tengan o no un negocio actualmente.

Un segundo argumento es que el proyecto habría contribuido a un cambio de actitud ante la vida por parte los beneficiarios, convenciéndoles de la importancia de establecer un plan de vida, de esforzarse y trabajar duro para poder alcanzar sus metas profesionales y personales, de continuar estudiando y capacitándose siempre, y principalmente de mejorar su autoestima. Este cambio de actitud puede ser inclusive más importante que las capacidades específicas generadas, tomando en cuenta que una parte de los beneficiarios ha crecido en un contexto familiar, educativo, social con pobreza y pobreza extrema que ha dificultado precisamente que tengan esta actitud positiva desde más pequeños.

En tercer lugar, algunas características del tipo de negocios creados y/o fortalecidos por los beneficiarios favorecen la sostenibilidad del proyecto: (a) utilizan tecnología más bien sencilla y adecuada para el área de intervención, lo cual ha permitido que sea aceptada y adaptada por los jóvenes; (b) son negocios que respetan el medio ambiente, con uso de productos orgánicos, materias primas así como procesos que no contaminan; y (c) los rubros o giros de negocio están en sintonía con las necesidades y potencialidades de las zonas de intervención, lo cual debería favorecer una demanda por los productos o servicios que ofrecen los negocios.

En cuarto lugar, algunos indicadores económicos de los negocios que actualmente tienen los beneficiarios como por ejemplo que el nivel promedio de ganancias mensuales supere el salario promedio mensual que reciben los que se encuentren trabajando de manera dependiente, dan indicios de que el autoempleo puede ser una alternativa mejor a otras formas de generación de ingresos.

Finalmente, y no por ello menos importante, todos estos argumentos así como algunos de los resultados e impactos comentados en las secciones precedentes, y la participación activa de los beneficiarios en los proyectos (aportando trabajo, tiempo, inclusive recursos para completar el capital semilla recibido e iniciar su negocio) habría generado que los jóvenes tengan un claro interés por mantener sus negocios, como fuente de trabajo estable

y generadora de ingresos, y como medio de realización como personas y empresarios y de integración a la sociedad, lo cual es importante para la sostenibilidad de los beneficios generados por los proyectos.

Limitaciones para la sostenibilidad del proyecto.

Una primera limitación es que el proyecto concentró claramente sus esfuerzos en las actividades de capacitación, dejando un poco de lado las de asistencia técnica y acompañamiento que son tan importantes para consolidar los conocimientos y reforzar la autoestima de los jóvenes, sobre todo de aquéllos que por primera vez inician un negocio.

Una segunda limitación, acaso derivada de la anterior, es que el proyecto no ha trabajado mucho con los beneficiarios en temas como búsqueda de clientes y mercados, marketing, costos y finanzas, formalización, asociatividad, acceso a financiamiento, que influyen decididamente en la sostenibilidad de los negocios. Como consecuencia, los negocios actuales de los beneficiarios no presentan indicadores muy favorables en términos de formalidad, uso de herramientas de gestión, acceso a financiamiento, empleos generados, entre otros.

Finalmente, si bien el proyecto está en sintonía con las políticas, planes o instancias regionales y locales que se vienen impulsando desde los gobiernos regionales y locales de Tacna y Moquegua, no ha logrado conseguir, por lo menos a 4 meses de haber culminado, de parte de instancias públicas y/o privadas, un financiamiento que permita continuar realizando las actividades necesarias para garantizar la sostenibilidad de los beneficios y/o la incorporación de nuevos beneficiarios.

3.8 Replicabilidad.

Las características del diseño del proyecto permiten que pueda ser replicable en otros contextos geográficos, aunque con ajustes en función del perfil del beneficiario, sus intereses y motivaciones, así como de las características y potencialidades económicas de las zonas de intervención.

Las “condiciones de entrada” para que un proyecto de este tipo sea replicable y pueda tener éxito es que exista una población juvenil interesada y motivada para emprender un negocio y que exista una importante demanda actual y futura, de preferencia aún no cubierta por la oferta existente, por determinados bienes o servicios. Además, el diseño y la ejecución del proyecto deben considerar las recomendaciones que se han hecho a lo largo del presente informe y que se consolidarán en el cuarto capítulo.

CAPLAB está claramente capacitada para replicar este tipo de proyectos en otras regiones del país⁵⁸ ya que se trata de una institución que hace 15 años trabaja en el desarrollo económico y social, con énfasis en la capacitación laboral y acceso al empleo. Más concretamente, busca promover el desarrollo de capacidades en la educación superior técnica a través de tres componentes: capacitación laboral articulada al mercado, capacitación a docentes, y sistema de información laboral y colocación. Dentro de este

⁵⁸ De hecho, actualmente tiene proyectos similares con FONDOEMPLEO, en Huancavelica y Cajamarca.

último componente, CAPLAB ha venido trabajando en diversas regiones con jóvenes para dotarlos de herramientas para la generación de autoempleo, en proyectos como Programa de Capacitación CAPLAB en 12 departamentos, y Conectando a Jóvenes a Empleos de calidad en Ancash.

Además, CAPLAB tiene un nombre y reconocimiento ganado ya que, más allá de sus capacidades y logros que puede exhibir en los diferentes proyectos que ha ejecutado, trabaja la difusión del proyecto a través principalmente de medios de comunicación (TV, radios, prensa escrita) buscando tener más éxito en la convocatoria y difusión, así como para dar a conocer los logros del proyecto. De hecho, en la encuesta a 108 beneficiarios del proyecto, el 55% manifestó que se enteró del proyecto por los medios de comunicación⁵⁹.

No obstante, lo ideal sería, en aras de una mayor sostenibilidad, que proyectos de este tipo se repliquen y sean asumidos a nivel local (regional, provincial y distrital) como una experiencia que pueda constituirse en política pública de promoción de emprendimientos juveniles ya que responde claramente a las necesidades y expectativas de los jóvenes y porque solo así se puede beneficiar a una mayor cantidad de jóvenes emprendedores con metodologías y experiencias probadas como es el caso de la utilizada por CAPLAB en el presente proyecto.

3.9 Incorporación del enfoque de género en el proyecto.

La incorporación del enfoque de género en un proyecto y la promoción de logros igualitarios entre hombres y mujeres, supone la inclusión de varios aspectos desde el diseño del mismo como la identificación de las principales necesidades y demandas no atendidas de las mujeres, la definición de las estrategias y actividades con las que se pretende mejorar las condiciones de vida de las mujeres, y la inclusión en el Marco Lógico de indicadores de género. Asimismo, que durante la supervisión del programa se levante información respecto al número de participantes y metas alcanzadas según género, así como percepciones y expectativas según género. Y también que a nivel de la unidad ejecutora del programa exista algún especialista en temas de género, y se contemple actividades de sensibilización y capacitación al resto de profesionales.

El proyecto evaluado no ha incorporado ninguno de estos aspectos, con excepción del recojo de información sobre número de participantes y metas alcanzadas desagregadas según género y, en consecuencia, no se advierte una intervención consistente y transversal del tema. No obstante, lo anterior, la unidad ejecutora ha buscado en todas las etapas del proyecto atender las dificultades que puedan presentar las mujeres en su rol de madres, a través por ejemplo del establecimiento de horarios adecuados para las capacitaciones y asesorías, o del intento de involucrar al entorno familiar cuidando a los hijos mientras las madres se estaban capacitando o inclusive durante la elaboración e implementación de los planes de negocio.

⁵⁹ Esta misma encuesta reveló que el 56% de los beneficiarios encuestados saben que el financiamiento para la ejecución del proyecto y para la entrega del capital semilla proviene de FONDOEMPLEO.

EVALUACION FINAL

En realidad, el número de beneficiarias mujeres ha sido superior al de beneficiarios hombres prácticamente en todas las etapas del proyecto (sensibilización, inscripción, evaluación, selección, capacitación, inscripción en concurso, sustentación, capital semilla): como se aprecia en el siguiente cuadro la participación de mujeres respecto al total de beneficiarios ha oscilado entre el 50% y 55%.

Cuadro 16. Indicadores de cobertura del proyecto, según género.

Total		Hombres		Mujeres	
		#	%	#	%
Jóvenes sensibilizados	1,209	581	48%	628	52%
Jóvenes inscritos	832	372	45%	460	55%
Jóvenes evaluados	535	245	46%	290	54%
Jóvenes seleccionados	458	218	48%	240	52%
Jóvenes capacitados	301	131	44%	170	56%
Jóvenes que Inscribieron planes de negocio en el concurso	187	88	47%	99	53%
Jóvenes que sustentaron planes de negocio	135	68	50%	67	50%
Jóvenes que ganaron capital semilla	35	16	46%	19	54%

Elaboración propia a partir de la Base de Datos del proyecto de CAPLAB

Lo contrario ocurre al comparar los indicadores de efectos / impactos del proyecto que se han planteado en esta consultoría: como se aprecia en el siguiente cuadro, el porcentaje de inserción laboral, de inserción laboral como independiente, y la tasa de creación de negocios es claramente mayor en los hombres que en las mujeres. Y lo mismo ocurre con las condiciones laborales de quienes tienen un negocio propio (el nivel mensual promedio de ventas y ganancias es superior en aquellos negocios dirigidos por hombres), con la utilización de herramientas de gestión y con el conocimiento sobre el negocio. Finalmente cabe resaltar que, probablemente como consecuencia de todo lo anterior, el nivel de satisfacción con el proyecto es superior en los hombres que en las mujeres.

Cuadro 17. Indicadores de efectos / impactos del proyecto, según género.

	Hombres	Mujeres
% de beneficiarios que estaban trabajando 4 meses después de finalizado el proyecto	84%	57%
% de beneficiarios que trabajan que lo hacen de manera independiente	74%	58%
% de beneficiarios con negocios fortalecidos / beneficiarios que tenían negocios al inicio del proyecto	85%	91%
% beneficiarios con negocios creados con posterioridad al inicio del proyecto / beneficiarios que no tenían negocios al inicio del proyecto	40%	23%
Nivel mensual de ventas promedio de los negocios de los beneficiarios	S/. 1,865	S/. 1,411
Nivel mensual de ganancias promedio de los negocios de los beneficiarios	S/. 1,124	S/. 824
% de negocios de beneficiarios que cuentan con personal permanente o eventual	35%	37%
% de negocios de beneficiarios que utiliza registro de ingresos, egresos, ventas o compras	48%	37%
% de beneficiarios con negocios que manifestó conocer mucho sobre las características del producto o servicio que ofrecen	45%	21%
% de beneficiarios que considera que el proyecto les brindó los conocimientos necesarios para crear y/o fortalecer su negocio	60%	60%
% de beneficiarios que considera que el proyecto brindó información clara y precisa sobre cómo buscar nuevos clientes y/o acceder a nuevos mercados	46%	19%

Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 108 beneficiarios.

8. Conclusiones y recomendaciones.

Este cuarto capítulo presenta las conclusiones de la evaluación realizada, así como las recomendaciones que se desprenden de la misma.

4.1. Conclusiones.

Las conclusiones se agrupan de acuerdo a los temas evaluados en el capítulo anterior.

Relevancia

1. El enfoque propuesto por el proyecto, debido a su integralidad, es adecuado para enfrentar el problema identificado y además incluye el elemento innovador de la capacitación específica en habilidades personales y sociales que son tan importantes para el desempeño laboral como dependiente o en el autoempleo.
2. Existe una adecuada lógica vertical del Marco Lógico del proyecto, pero la lógica horizontal sí es deficiente, básicamente porque los indicadores de propósito son los mismos que los indicadores de componentes, y el indicador de fin es demasiado ambicioso para el impacto que podría generar el proyecto.

Eficacia y eficiencia

3. El nivel de ejecución física ponderada del proyecto ha sido 98% lo que significa que se han cumplido prácticamente todas las actividades previstas: charlas de sensibilización, evaluación de jóvenes, manuales, módulos, cursos, talleres, concursos, asesorías, pasantías, ferias, eventos de intercambio.
4. El nivel de ejecución del presupuesto de FONDOEMPLEO, ha sido S/. 747,193; es decir, el 83% de lo previsto. Este resultado y el anterior revelan una situación de eficiencia porque se ha alcanzado la meta física utilizando menos recursos de los previstos, situación que es particularmente cierta en los módulos de capacitación I y II, en el Concurso de Planes de Negocio, y en los gastos de funcionamiento.

Resultados

5. El nivel de cumplimiento de los indicadores de resultados del proyecto (número de beneficiarios capacitados, que presentaron planes de negocio, que recibieron capital semilla, que implementaron sus planes de negocios) oscila entre 85% y 100%, y esto ocurre tanto en Tacna como en Moquegua
6. El hecho que la tercera parte de los que ganaron el capital semilla compraron equipos cuyos precios excedían el monto del capital semilla adjudicado, y que el monto aproximado de inversión en ambas regiones, fuera del capital semilla, haya sido aproximadamente S/. 100,000 (proveniente de ahorros personales y aportes familiares) da un indicio que el capital semilla habría sido el impulso principal para realizar las compras que se requerían para generar mayores ingresos.

7. El tiempo de duración del proyecto y las prioridades contempladas en el diseño no han permitido un mayor acompañamiento y asistencia técnica a los beneficiarios en aspectos clave para la implementación de sus negocios, como información sobre los *stakeholders*, vinculación comercial y acceso a mercados, uso de herramientas de gestión, entre otros. Una prueba de que estos temas no eran prioritarios es que apenas el 4% del presupuesto ejecutado por el proyecto corresponde a las ferias de exposición de planes de negocio y eventos de intercambio con empresas, y solo el 1% a la asistencia técnica y acompañamiento.
8. A pesar de las estrategias y esfuerzos del equipo del proyecto por controlar la deserción de los jóvenes (cartas de compromiso, test de autoevaluación), ésta ha ocurrido en niveles importantes, tanto en la etapa de selección de beneficiarios (el 36% de quienes se inscribieron no fueron a la evaluación de sus características emprendedoras) como durante los servicios de capacitación y asesoría recibidos (el 34% de los inscritos no se acercaron a recibir capacitación) y en la etapa del Concurso (el 38% de los jóvenes capacitados no presentaron sus planes de negocio, y entre quienes sí lo hicieron el 28% no fue a sustentarlo ante un Jurado).
9. Respecto la deserción en la etapa de selección de beneficiarios, probablemente se explique por los mecanismos de difusión utilizados (medios de comunicación), porque el mensaje de las charlas que se dieron en centros de formación y otras organizaciones quizás no fue lo suficientemente atractivo para muchos de los que acudieron a dichas charlas y/o porque el perfil de los jóvenes a los que estuvieron dirigidas estas charlas no fue lo suficientemente acotado para que haya un primer auto filtro inclusive antes de este proceso de sensibilización.
10. En cuanto a la deserción durante los servicios de capacitación y asesoría, algunas razones que explican este fenómeno serían los motivos laborales y que la aspiración de algunos jóvenes es insertarse al mercado laboral dependiente más que el autoempleo. Asimismo, la falta de definición, por parte del proyecto, de un perfil más acotado del tipo de joven al que se quiere llegar, y el uso de medios de comunicación masiva; y específicamente la deserción para la etapa del Concurso podría explicarse por la falta de convencimiento del beneficiario de que su plan está bien hecho y el temor e inseguridad de sustentar sus planes.
11. El módulo III de Habilidades Personales y Sociales probablemente haya sido el elemento más novedoso del proyecto y para algunos jóvenes el más destacado porque les ha permitido valorarse, tener más autoestima, convencerse de que pueden lograr cosas importantes para ellos y para quienes los rodean, afirmar su importancia como personas, empresarios y ciudadanos. Una primera prueba de ello es que el porcentaje de deserción durante la etapa del Concurso fue mucho menor entre aquéllos que llevaron este módulo III.

Efectos e impactos

12. Cuatro meses después de finalizado el proyecto, el 70% de los jóvenes está trabajando; la tasa de actividad es 76%, y la de desempleo de 12%. Asimismo, entre quienes trabajan, el 67% lo hace como independiente.

13. El porcentaje de beneficiarios con negocios fortalecidos respecto a los beneficiarios que tenían negocios al inicio del proyecto es 81%, mientras que el de beneficiarios con negocios creados con posterioridad al inicio del proyecto respecto a los que no tenían negocios al inicio del proyecto es 30%.
14. El 36% de los negocios independientes pertenecen a la rama de servicio, 24% a comercio, 18% a confecciones, 16% a gastronomía / dulcería, y el 6% restante agroindustria. Esta distribución de los negocios implementados según rama de actividad muestra consistencia con la dinámica económica de las regiones.
15. El promedio de ventas de los negocios de los beneficiarios en la actualidad es S/. 1,689 mensuales, una cantidad 22% mayor que el nivel de salario promedio de los beneficiarios que manifestaron estar trabajando de manera dependiente. Según giro del negocio, los mejores resultados se observan en los negocios de comercio y los peores en los de confecciones.
16. Recibir el capital semilla aumenta claramente las posibilidades de inserción laboral como independiente, aunque su influencia en el nivel de ventas y ganancias no es tan clara por el momento y una explicación para ello es que los negocios que recibieron capital semilla por lo general son “más nuevos” y, por lo tanto, tienen que esperar un período de maduración para alcanzar o superar los niveles de los otros negocios que ya existían desde antes de iniciar el proyecto. Pero inclusive, cuando únicamente se consideran aquellos negocios que ya existían al iniciar el proyecto y continúan hasta la fecha, tampoco se observa que las ventas y ganancias sean superiores entre los que recibieron capital semilla en relación a los que no.
17. Apenas el 36% de beneficiarios manifestó que en su negocio tuvo, el mes anterior a la aplicación de la encuesta, trabajadores eventuales, y entre quienes sí tienen trabajadores, el promedio es 1.4. El hecho que los negocios, en algunos casos, estén aún en su parte inicial, así como el nivel de ventas y sobre todo de ganancias aún no muy altas explican este resultado.
18. Casi el 60% de los beneficiarios manifestó que no cuenta con registro de compras, ventas, ingresos o egresos y solamente el 36% de los beneficiarios que tienen un negocio consideran que conocen mucho sobre las características del producto o servicio que ofrecen. No obstante, este reconocimiento implícito de los empresarios de sus vacíos en términos de conocimientos sobre el entorno y de uso de herramientas de gestión, ellos igual consideran que la necesidad más prioritaria de resolver es tener más capital.
19. Las principales motivaciones en los beneficiarios para elegir el autoempleo son la mayor facilidad para conseguir trabajo y para ganar más dinero en relación al trabajo dependiente, así como la posibilidad de ser su propio jefe y no tener que rendir cuentas a nadie. En tanto, las motivaciones más frecuentes del beneficiario para elegir el tipo de negocio que dirige son contar con conocimientos, habilidades,

experiencia y/o recursos para invertir, que el negocio era rentable, y, en menor medida, que no se requería mucha inversión.

20. La proporción de encuestados que está de acuerdo con que el proyecto brindó los conocimientos necesarios para crear y/o fortalecer un negocio superó el 50%, y lo mismo ocurre con la de quienes consideran que el proyecto brindó los conocimientos para identificar las necesidades del negocio. No obstante, la proporción de encuestados que está de acuerdo con la contribución positiva del proyecto en cuanto búsqueda de nuevos clientes, y herramientas para mejorar la gestión del negocio apenas alcanza el 30% aproximadamente.

Sostenibilidad

21. Las capacidades y competencias que el proyecto ha generado en los jóvenes (identificación de ideas de negocios, elaboración de planes, utilización de TIC y herramientas de gestión, así como aquellas asociadas a su desarrollo personal y social) les podrán servir en un futuro, inclusive más allá de que tengan o no un negocio actualmente. Asimismo, el proyecto estaría contribuyendo a un cambio de actitud ante la vida por parte los beneficiarios, convenciéndoles de la importancia de establecer un plan de vida, de continuar estudiando y capacitándose siempre, y principalmente de mejorar su autoestima.
22. Algunas características del tipo de negocios creados y/o fortalecidos por los beneficiarios como el uso de tecnología sencilla y no contaminante, la concordancia con las necesidades y potencialidades de las zonas de intervención, o que generen ganancias mensuales promedio superiores a los salarios que reciben los que trabajan como dependientes, favorecen la sostenibilidad de la intervención ya que generan que los jóvenes tengan un claro interés por mantener sus negocios, como fuente de trabajo estable y generadora de ingresos, y como medio de realización como personas y empresarios y de integración a la sociedad.
23. Una limitación del proyecto que puede atentar contra su sostenibilidad es que concentró claramente sus esfuerzos en las actividades de capacitación, dejando un poco de lado las de asistencia técnica y acompañamiento, tan importantes para consolidar los conocimientos y reforzar la autoestima de los jóvenes. Asimismo, el proyecto no ha trabajado mucho en temas como búsqueda de clientes y mercados, marketing, costos y finanzas, formalización, asociatividad, acceso a financiamiento, que influyen decididamente en la sostenibilidad de los negocios.
24. Otra limitación es que no existe, a 4 meses de haber culminado, de parte de instancias públicas y/o privadas, un financiamiento que permita continuar realizando las actividades necesarias para garantizar la sostenibilidad de los beneficios y/o la incorporación de nuevos beneficiarios.

Incorporación del enfoque de género en el proyecto

25. El proyecto no ha incorporado de manera transversal el enfoque de género en el proyecto, considerando que en el diseño no se identificaron las principales necesidades de las mujeres, ni se definieron estrategias y actividades orientadas a mejorar sus condiciones de vida ni se incorporaron en el Marco Lógico indicadores de género; y que en el equipo de proyecto no había una especialista en temas de género. No obstante, el número de beneficiarias mujeres ha sido superior al de hombres en todas las etapas del proyecto (sensibilización, inscripción, selección, capacitación, inscripción en concurso, sustentación, capital semilla).
26. Lo contrario ocurre al comparar los indicadores de efectos / impactos del proyecto que se han planteado en esta consultoría: así, el porcentaje de inserción laboral, de inserción laboral como independiente, y la tasa de creación de negocios es claramente mayor en los hombres que en las mujeres, y lo mismo ocurre con las condiciones laborales de quienes tienen un negocio propio (el nivel mensual promedio de ventas y ganancias es superior en aquellos negocios dirigidos por hombres), con la utilización de herramientas de gestión y con el conocimiento sobre el negocio. En consecuencia, el nivel de satisfacción con el proyecto es superior en los hombres que en las mujeres.

4.2. **Recomendaciones.**

1. Proyectos como el evaluado, que son parecidos a los de una incubadora de negocios requieren mayor tiempo para llevar a cabo un mayor acompañamiento y asistencia técnica a los beneficiarios en aspectos clave para la implementación de sus negocios, como información sobre los *stakeholders*, vinculación comercial y acceso a mercados, uso de herramientas de gestión. Pero además del mayor tiempo de duración, es necesario que desde el diseño del proyecto se le conceda más importancia a la provisión de estos servicios y ello se debe reflejar en el presupuesto asignado.
2. En las asesorías especializadas, se debe dar mayor peso a generar contactos comerciales, con mercados, llegar a más clientes; y en tal sentido, además de las ferias, se pueden trabajar otros mecanismos como rueda de negocios, incorporación del concepto de cadena productiva durante la asistencia técnica, promoción de la asociatividad, entre otros.
3. A pesar que es indiscutible la importancia que el proyecto enseñe a los beneficiarios aspectos elementales sobre fuentes de financiamiento, se sugiere regular mejor las expectativas sobre las ferias de negocios y las posibilidades de acceso al crédito en las instituciones financieras presentes en dichas ferias.
4. Generar y /o continuar alianzas con organizaciones e instituciones como COFIDE, MI EMPRESA, Gerencias de Desarrollo Económico, Centros de Formación Agrícola, CITES, SENATI, entre otras, para que puedan involucrarse en la asesoría técnica especializada en las áreas requeridas por los beneficiarios.

5. Emplear más horas en asesoría individual ya que si bien hay temas similares que se pueden trabajar grupalmente, es necesario apoyar de manera personal a cada emprendedor para explicar, detallar y resolver consultas y dificultades presentadas en su plan de negocio.
6. Lograr que los jóvenes beneficiarios se identifiquen y comprometan más con el proyecto, que se consideren aliados y no solamente beneficiarios. En realidad, esto podría hacerse desde el inicio de la intervención, acotando la definición del perfil de jóvenes con los que se quiere trabajar y, en base a ello, siendo más selectivo con los mecanismos de difusión y convocatoria.
7. Exigir o priorizar que los docentes que brindan la capacitación tengan experiencia laboral relevante en empresas (como dependientes o independientes) de los rubros productivos o de servicios a los cuales pertenecían los planes de negocio de los jóvenes beneficiarios.
8. Respecto al Concurso de planes de negocio, se sugiere dar un plazo mayor para la evaluación de los mismos (en el proyecto se evaluaron casi 200 planes en una semana).
9. En cuanto al capital semilla, se sugiere destinar los fondos para entregar dicho capital de manera conjunta para todos los ganadores, para que dichos planes puedan implementarse con prontitud, y evitar así desmotivaciones de los beneficiarios ganadores y otros riesgos de mercado como no conseguir los bienes que se pensaba comprar porque el stock tenía un tiempo limitado.
10. Proyectos como el evaluado deben contar de todas maneras con una línea de base que permita no solamente afinar las estrategias de intervención a partir de lo que identifique dicha línea, sino poder realizar, una vez que culmine el proyecto, una verdadera evaluación de impacto.

Para finalizar esta sección (y el informe) se van a listar las principales sugerencias de los 108 beneficiarios a los que se aplicó la encuesta. Estas sugerencias aparecen por orden de frecuencia con la que fueron mencionadas:

- Docentes más expertos, más involucrados, más preparados, con mayores conocimientos específicos sobre los sectores de actividad.
- Capacitación con metodologías de aprendizaje más demostrativas, prácticas, dinámicas, innovadoras.
- Mayor capacitación y asesoría en temas más específicos como tributos, contabilidad, formalización, comercialización, costos, financiamiento, consumo, fijación de precios, administración del dinero.
- Los criterios de evaluación en el Concurso de planes de negocio deben dar mayor importancia a los planes que contengan ideas nuevas, innovadoras, factibles y viables

- Durante la capacitación, poner más énfasis en los temas de diagnóstico y pertinencia de los planes de negocio, para que desde el inicio se sepan identificar qué opciones son viables, que piensan los empresarios, cuáles son las vulnerabilidades de la idea.
- Apoyar más a los que no tienen negocio al iniciar el proyecto y no solamente a los que ya tienen uno en marcha.
- Acompañamiento más continuo y personalizados.
- Más horas de capacitación y asesoría.