



ELABORACIÓN DE ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL

GRUPO 3

**Evaluación Final del
Proyecto :**

C-12-24

Lima, 20 de Mayo de 2014



Eliana Chávez O'Brien

INDICE

1. Antecedentes y objetivos	2
Antecedentes	2
Objetivos	2
2. Metodología	3
Método de diseño de la evaluación final	3
Aplicación de la ficha	4
Indicadores básicos	4
Trabajo de campo	5
3. Descripción del proyecto	6
3.1. Ficha de proyecto	6
3.2. Variables económicas	6
3.3 Variables sociales	8
3.4 Indicadores de fin y propósito	11
3.5 Componentes del proyecto	11
4. Criterios	14
5. Los empresarios y las empresas	24
5.1. Características demográficas de los jóvenes	24
5.2. Características de los emprendedores beneficiarios en relación a sus negocios	26
5.3. Los negocios en tres momentos: antes del proyecto, al finalizar el proyecto y los creados durante el proyecto	29
5.4. Indicadores económicos del negocio	32
5.5. Fuentes de financiamiento	34
5.6. Mercado de bienes	34
5.7. Ubicación del negocio	35
5.8. Perspectivas de los emprendedores y los negocios	37
6. Conclusiones y recomendaciones	41
6.1. Conclusiones	41
6.2. Recomendaciones	43

PROYECTO “PROMOCION Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES EN LA REGION DE ICA”

1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

Antecedentes

El Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo- FONDOEMPLEO tiene como misión 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, a través de concursos, 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.

La experiencia de más de 15 años de FONDOEMPLEO en proyectos de fortalecimiento y desarrollo de micro y pequeñas empresas lo lleva a promover el desarrollo de actividades complementarias al proyecto para conocer los cambios producidos en los jóvenes emprendedores y sus negocios como consecuencia de la ejecución de las actividades programadas.

Una primera actividad muy importante fue la del desarrollo de una Línea de Base que permitió conocer, a través de diversos indicadores vinculados al perfil emprendedor(a) y de su negocio, las características y el nivel en el que se encuentran en el momento de iniciar el proyecto. Una segunda actividad, objetivo del presente informe es conocer los resultados de la intervención realizada al final de la experiencia. De esta manera se tendrá información sistematizada sobre los cambios observados como resultado de la intervención de la unidad ejecutora y de los fondos aportados por FONDOEMPLEO.

ESAN fue la institución que tuvo a cargo el proyecto de “Promoción y fortalecimiento de emprendimientos juveniles en la región Ica” (C-12-24).

SASE Consultores fue la institución seleccionada para desarrollar la línea de base y la evaluación final del proyecto. El presente informe contiene de acuerdo a los términos de referencia los resultados obtenidos de la evaluación final.

Objetivos

El objetivo central de la presente consultoría es evaluar los resultados en materia socio-económica, laboral de los empresarios y las características de los negocios del Proyecto de Promoción y Fortalecimiento de emprendimientos juveniles en la región de Ica (C-12-24) al finalizar la intervención del proyecto, comparándolos con la situación observada en la línea de base.

Objetivos importantes de la evaluación final son también conocer el contexto en el que se desarrolla el proyecto y los cambios observados en los beneficiarios como resultado de la intervención realizada.

2. METODOLOGIA

Método de diseño de la evaluación final

La metodología aplicada para contar con indicadores de resultado del proyecto es la siguiente:

- Previo a la aplicación de la línea de base se diseñó el marco poblacional de los beneficiarios y una muestra de carácter probabilística y simple. Para determinar el tamaño de muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{K^2(P)(Q)(N)}{E^2(N-1) + K^2(P)(Q)}$$

Se trabajó con un nivel de confianza = 95%, un margen de error de 10%, y $P = Q = 0.5$. Aplicando estos valores a la fórmula y dado que el universo (N) de beneficiarios = 250, el tamaño de la muestra obtenido fue de 70 beneficiarios.

- La unidad de muestreo y de información ha sido el beneficiario que recibió la capacitación del proyecto. Para el análisis de resultados y con fines comparativos se repitió la muestra de la línea de base.
- El instrumento de recojo de la información primaria para la evaluación final ha sido una ficha socio-económica diseñada por FONDOEMPLEO. Los indicadores que forman parte de la ficha se diseñan en base a los siguientes temas: datos generales del beneficiario, educación y capacitación para el negocio, ocupación principal, características del negocio, participación del beneficiario en el negocio e información de contacto del beneficiario.
- Junto con la ficha socio-económica, FONDOEMPLEO diseñó el manual del encuestador, el diccionario de variables, y la lista de beneficiarios actualizada.
- Codificación de las variables de lugar de nacimiento, ocupación, rama de actividad del negocio, experiencia laboral.
- Digitación de la información luego de la aplicación de las encuestas y elaboración de la información pertinente a través de datos marginales y cruces de las variables.
- Para la elaboración de la línea de base y del informe final se ha utilizado fuentes secundarias, que han permitido contar con mejores elementos para el análisis de la información. Estas fuentes son básicamente de dos tipos:
- Información proporcionada por FONDOEMPLEO acerca del proyecto:
 - Convenio firmado entre FONDOEMPLEO y la institución ejecutora
 - Documento de proyecto (incluyendo aspectos técnicos y económicos), en su versión final.
 - Informes de avance del proyecto, presentado por la institución ejecutora a FONDOEMPLEO.
 - Plan Operativo Anual (POA) del proyecto aprobado por FONDOEMPLEO
 - Matriz de árbol de productos.
 - Informes de monitoreo interno elaborados por personal del área de Monitoreo de FONDOEMPLEO.
 - Lista de beneficiarios actualizada.
- Información relativa a las actividades económicas relevantes y las características del mercado de trabajo en Ica. Se han revisado los resultados de encuestas aplicadas por el INEI (ENAHO) y/o los Informes Anuales de Empleo e Informes Estadísticos

Mensuales del Ministerio de Trabajo. Además, para realizar el diagnóstico socio-económico de la zona se revisaron los datos del Censo Nacional Económico 2008, ENAHO 2010 y Censo XI Población y VI Vivienda 2007 y el “Diagnóstico Socio-Económico-Laboral para la Región Ica” elaborado en el 2013 por el Observatorio Socio Económico Laboral de la Dirección de Trabajo.

- Entrevistas al coordinador del proyecto, a los miembros del equipo a los profesores encargados de la capacitación.

Aplicación de la Ficha

Las actividades realizadas previas a la aplicación de la ficha de evaluación final han sido las siguientes:

- Selección de un encuestador con experiencia.
- Capacitación presencial realizada por la evaluadora a la encuestadora, en la aplicación de la Ficha en la ciudad de ICA.
- Pasos de la capacitación:
 - Explicación del objetivo de la consultoría y, de la encuesta.
 - Exposición del contenido de la ficha.
 - Simulaciones de aplicación de la Ficha.
 - Presentación de la lista de beneficiarios a encuestar.
- Coordinaciones de carácter administrativo.

Las actividades realizadas durante la aplicación de la ficha han sido las siguientes:

- Durante dos días la evaluadora ha aplicado la encuesta en compañía de la encuestadora para monitorear su trabajo y resolver las consultas.
- Mantener un contacto diario con la encuestadora, por vía telefónica y electrónica.

Las actividades realizadas después de la aplicación de la ficha han sido las siguientes:

- El encuestador envía las encuestas aplicadas, luego el evaluador revisa el correcto llenado y la adecuada consistencia de cada una de ellas.
- Codificación de las encuestas.
- El digitador ingresa la información de las encuestas en una base de datos SPSS. Esta información fue revisada en una muestra del 20% del total de encuestas por otro digitador antes de ser enviada al profesional encargado de elaborar los cuadros solicitados por FONDOEMPLEO.
- El evaluador revisa la coherencia de los resultados y elabora el informe tomando en cuenta los cuadros y como referencia la bases de datos SPSS.

Indicadores básicos

Con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, se establecieron ciertos indicadores objetivamente verificables a partir de los cuales se puede realizar la comprobación objetiva de los resultados alcanzados.

A continuación, se presentan los indicadores para el fin, propósito y los componentes del proyecto:

Cuadro Nro. 1
Indicadores de fin, propósito y componentes del proyecto

Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables
FIN Contribuir a dinamizar el desarrollo regional a través de emprendimientos	✓ No se establecieron indicadores a nivel del fin del proyecto.
PROPOSITO Jóvenes entre 18 y 29 años tienen oportunidades adecuadas para generar planes de negocios o para insertarse en el mercado laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100 jóvenes entre 18 y 29 con ideas de negocio son seleccionados. ✓ 50 jóvenes entre 18 y 29 con negocios en marcha son seleccionados. ✓ 20 jóvenes con planes de negocio reciben capital semilla ✓ 20 emprendedores reciben Asistencia Técnica.
COMPONENTE 1 Selección de beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 250 jóvenes son orientados sobre el proceso de selección ✓ 250 jóvenes completan los formatos de selección, fichas de acreditación. ✓ 150 jóvenes son registrados y aptos para el programa
COMPONENTE 2 Capacitación y Asistencia técnica en emprendimiento juveniles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 40 viáticos otorgados, 40 viajes realizados ✓ 576 horas dictadas ✓ 135 planes de negocio son presentados para el concurso ✓ 20 jóvenes con planes de negocio reciben capital semilla ✓ 20 emprendedores reciben asistencia técnica ✓ 10 planes de negocio son desarrollados ✓ 10 emprendimientos en marcha son fortalecidos ✓ 135 jóvenes reciben certificado de capacitación (10% de deserción)
COMPONENTE 3 Supervisión	✓ 70 visitas de supervisión de las actividades.

Trabajo de campo

- El trabajo de campo se realizó durante 15 días desde el 7 de abril hasta el 23 de abril.
- La encuestadora natural de Ica, conocía muy bien la zona y no le fue difícil encontrar las direcciones de los encuestados.
- La coordinación con el coordinador del proyecto a pesar de no encontrarse ya en la ciudad de Ica por haber concluido el proyecto fue muy fluida, el Sr. Luis Sologuren fue siempre colaborador con la coordinadora del proyecto.
- Se aplicaron 86 encuestas del total de 93 seleccionadas en la muestra.
- Razones de no aplicación de la encuesta: cambio de dirección, el beneficiario se había mudado, migración a otras ciudades, viaje temporal por el negocio.

3. DESCRIPCION DEL PROYECTO

3.1 Ficha del proyecto

El siguiente cuadro muestra información resumen de las características del proyecto:

Cuadro Nro. 2
Ficha del proyecto

Nombre del Proyecto	Promoción y fortalecimiento de emprendimientos juveniles en Ica
Institución Ejecutora	Universidad ESAN
Fecha de Fundación (*)	25 de julio de 1963
Instituciones colaboradoras o asociadas	No tiene
Objetivos del proyecto	Promover y Fortalecer el emprendimiento en los jóvenes de modo de crear iniciativas sostenibles y rentables.
Población beneficiaria	150 jóvenes entre 18 y 29 años preferentemente en situación de pobreza
Ámbito de ejecución del Proyecto	Región: Ica
	Provincia: Ica
	Distritos: Los catorce distritos pertenecientes a la provincia de Ica – Ica, La Tinguiña, Los Aquijes, Ocucaje, Pachacutec, Parcona, Pueblo Nuevo, Salas, San José de los Molinos, San Juan Bautista, Santiago, Subtanjalla, Tate y Yauca del Rosario
Duración de proyecto	10 meses
Presupuesto del proyecto	S/. 497.541,60
Monto solicitado a FONDOEMPLEO	S/. 497.541,60

3.2 Variables económicas

Principales actividades económicas

Según información Banco Central de Reserva del Perú, para el 2013, el Indicador de Actividad Primaria (IAP) disminuyó 1,6% interanual en diciembre, pero aumentó en 10,1% interanual en el periodo enero – diciembre de 2013. Detalladamente, el sector agropecuario disminuyó 1,9% interanual en diciembre, debido a la menor producción de espárrago, tomate, uva y pallar grano seco, el sector pesca se contrajo 56,3%, por la menor captura de anchoveta para consumo humano indirecto, y la actividad minera aumentó 5,8% interanual por el incremento en la extracción de cobre, plata y zinc.

Gráfico Nro. 1
Indicador de Actividad Primaria (IAP) de la región Ica, 2013 (Variación % real)



Fuente: BCRP, en base a información del MINAGRI, PRODUCE y MINEM

Situación de las pequeñas y medianas empresas

Ica comprende el 9.47% de las exportaciones tradicionales del país y el 7.99% de las no tradicionales. Según datos publicados por PROMPERU (2010), el 67.31% de las empresas exportadoras de la región pertenecen a la mediana y pequeña empresa; así mismo, según el índice de competitividad regional del Perú 2010, el número de empresas exportadoras aumentó en los últimos dos años, a un total de 309 empresas.

Inversiones

En los últimos 5 años de acuerdo a lo señalado por el presidente del banco de reserva en una declaración a RPP, se ha incrementado la inversión pública y la privada, la economía ha crecido lo que ha alentado el crecimiento del empleo y la generación de ingresos. Como resultado de la mayor inversión la región en el año 2012 a nivel de país, ha tenido uno de los más bajos niveles de pobreza. En relación a la inversión privada el incremento se observa en las actividades económicas agropecuarias, extractivas y de servicios, generando valor agregado y contribuyendo al desarrollo productivo, mejora de la competitividad regional y superación aunque aún lenta de los procesos de exclusión y pobreza.

Gráfico Nro. 2 Productos potenciales de la región



Fuente: Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo. Elaboración propia.

3.3 Variables sociales

Población, población en edad de trabajar y población económicamente activa de la región.

En el 2011, la población total de la región Ica era de 785 087 habitantes, de los cuales poco más del 45% se encuentra concentrado en la provincia de Ica. En dicha provincia la población juvenil, en un rango de edades de 18 a 29 años, representa el 22.64 % de la población, con un total de 82,764 jóvenes (información proporcionada por la Dirección de Trabajo de la región Ica).

La población en edad de trabajar (PET) según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de vida y Pobreza del INEI en el 2011 era de 555,342 personas, de ellas 73% era PEA activa y 27% no participaba en el mercado laboral (inactiva).

En relación a la población económicamente activa (PEA) u oferta laboral en el 2011 fueron 405,719 personas, de este total 96% se encontraba trabajando y 4% buscando activamente trabajo (desocupados). La población inactiva (PEI) representaba el 27% de la población en edad de trabajar.

Según la Dirección Regional de Trabajo de Ica, en el área urbana la fuerza laboral ocupada es de 355,000 personas y en el área rural 50,000.

Gráfico Nro. 3
Población en edad de trabajar por sexo según condición de actividad



Fuente: Dirección Regional de Trabajo de Ica. Elaboración propia.

Sectores con mayor incidencia en el empleo

En cuanto a la evolución del empleo y de acuerdo a la información proporcionada por la Dirección Regional de Trabajo de Ica, de acuerdo a un estudio realizado en el año 2012 se presenta una tendencia creciente de mejora del empleo debido al crecimiento de las actividades: Industria, extractivas, transporte, almacenamiento y comunicaciones, así como servicios. Es así, que los sectores con mayor incidencia en el empleo en la ciudad de Ica son agricultura (24.3%), comercio (20.7%), servicios (15.9%) y manufactura (12.3).

Gráfico Nro. 4
Sectores con mayor incidencia en el empleo



Fuente: Dirección Regional de Trabajo de Ica. Elaboración propia.

Niveles de pobreza

Según datos de la ENAHO del 2010 el 10,8% de la población juvenil total de Ica vive en condiciones de pobreza, y de acuerdo a esta misma fuente el ingreso per cápita mensual de un joven en situación de pobreza resulta ser de tan solo S/ 245.70 nuevos soles, mientras la de un joven no pobre alcanza los S/ 572.30 mientras que el ingreso promedio es de S/ 1,200.00

Gráfico Nro. 5
Ingresos promedios



Fuente: ENAHO 2010. Elaboración propia.

3.4 Indicadores de fin y propósito

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores de fin y propósito del proyecto:

Cuadro Nro. 03
Objetivos de fin y propósito

Lógica de intervención
FIN Contribuir a dinamizar el desarrollo regional a través de emprendimientos
PROPOSITO Jóvenes entre 18 y 29 años tienen oportunidades adecuadas para generar planes de negocios o para insertarse en el mercado laboral

3.5 Componentes del proyecto

El siguiente cuadro resumen presenta los componentes del proyecto, así como las actividades e indicadores que busca realizar.

Gráfico Nro. 6
Componentes del programa



Fuente: Propuesta técnica para emprendimiento región Ica. Elaboración propia.

Cuadro Nro. 04
Componentes, actividades e indicadores del proyecto

COMPONENTE 1: Selección de beneficiarios	
1.1. Convocatoria y orientación	250 jóvenes son orientados sobre el proceso de selección
1.2. Focalización	250 jóvenes completan los formatos de selección, fichas de acreditación.
1.3 Registro de beneficiarios	150 jóvenes son registrados y aptos para el programa
COMPONENTE 2: Capacitación y Asistencia técnicas en emprendimiento juveniles	
2.1 Viajes de docentes	40 viáticos otorgados, 40 viajes realizados
2.2 Capacitación de emprendimientos	576 horas dictadas
2.3 Concurso de planes de negocio	135 planes de negocio son presentados para el concurso
2.4 Entrega de capital semilla y Asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 20 jóvenes con planes de negocio reciben capital semilla ✓ 20 emprendedores reciben asistencia técnica ✓ 10 planes de negocio son desarrollados ✓ 10 emprendimientos en marcha son fortalecidos
2.5 Clausura de capacitación	135 jóvenes reciben certificado de capacitación (10% de deserción)
COMPONENTE 3: Supervisión	
3.1 Visitas de supervisión	70 visitas de supervisión de las actividades

A continuación se explica brevemente la intención de cada una de las actividades que comprenden los diferentes componentes del proyecto.

Para la implementación del Componente 1: Selección de beneficiarios el proyecto desarrolla tres actividades:

1. Convocatoria y orientación

Campañas de difusión, las mismas que cuentan con 2 estrategias diferenciadas: 1) medios directos: promoción del programa de manera directa y cercana al potencial beneficiario, volanteo en las zonas de mayor tránsito de nuestro público objetivo, charlas itinerantes en lugares públicos, reparto de material promocional y otros, que generen recordación en el público objetivo identificado, y 2) medios indirectos: medios de prensa para difundir el programa, a través de entrevistas y estrategias de RR.PP.

2. Focalización

Se ha realizado tomando en cuenta instrumentos de diagnóstico con información relevante sobre las características geográficas, socioeconómicas, nivel educativo,

situación laboral y otros que se han considerado pertinentes, respecto de las condiciones en las cuales se presenta al programa. Los mecanismos de focalización utilizados son por ubicación geográfica, autoselección e indicadores socioeconómicos.

3. Registro de beneficiarios

Como parte de la estrategia establecida para la atención de los postulantes al programa, se ha contado con oficinas desconcentradas y centros de inscripción itinerante con la finalidad de brindar facilidades de accesibilidad para el proceso.

Para la implementación del Componente 2: Capacitación y Asistencia técnica en emprendimiento juveniles el proyecto desarrolla cinco actividades:

1. Viaje de docentes a las zonas seleccionadas.

El proyecto contempla el viaje de docentes a las zonas seleccionadas en el mismo.

2. Capacitación de emprendimientos

El modelo de aprendizaje aplicado en la presente propuesta aplicará la metodología GIN (OIT) la cual está diseñada para asistir a empresarios potenciales entre otras cosas en: llevar a cabo una autoevaluación y orientación empresarial de como las características emprendedoras se pueden mejorar, generar ideas de negocio, analizar y seleccionar la idea de negocio más viable. El manual GIN se utiliza durante la capacitación y sirve a los potenciales emprendedores como fuente de referencia después del curso.

3. Concurso de planes de negocio

La propuesta de trabajo consolida un plan de negocios que se basa en las fortalezas del participante, sostenible en el tiempo, generando valor en la comunidad, de manera responsable con el medio ambiente en el cual se encuentra. En tal sentido, el objetivo del Plan de Negocios es desarrollar y fortalecer los conocimientos, competencias y habilidades que un empresario debe poseer, a fin de que se conviertan en agentes de cambio preparados para asumir nuevos desafíos, y promover el crecimiento de sus negocios sobre la base de un trabajo eficiente y de calidad.

4. Entrega de capital semilla y Asistencia técnica

Los jóvenes que culminen la etapa de capacitación, presenten su plan de negocio y sean seleccionados por el jurado evaluador, recibirán como máximo un aporte de 2,000.00 nuevos soles a manera de insumos, materia prima, utensilios y herramientas. Este fondo les servirá como capital para invertir en la producción, promoción y comercialización de sus productos, generar ingresos y crear fuentes de empleo para ellos y sus familias.

Los servicios de asistencia técnica contemplan todas las fases y aspectos de un plan de desarrollo productivo y acceso al mercado: organización, producción, acondicionamiento, procesamiento, gestión y comercialización. En tal sentido el programa propone organizar la elaboración e implementación del plan de asistencia técnica a través de la agrupación de las mencionadas necesidades técnicas en 4 grupos temáticos: 1) Aspectos socio-organizativos: vinculados a la consolidación de la organización/grupo y la organización del emprendimiento, 2) Aspectos de gestión: vinculados al desarrollo de las capacidades necesarias para la ejecución del emprendimientos, 3) Aspectos técnicos-productivos:

vinculados al logro de la producción planteada y 4) Aspectos comerciales: vinculados a la inserción sustentable en las cadenas productivas.

4. Criterios

Relevancia

El proyecto se respalda en dos grandes ejes de intervención que corresponden a importantes procesos de reforma en la gestión pública nacional en lo relativo a emprendimientos y mejora de la calidad del empleo:

- i) El primero es el proceso de promoción de las políticas de emprendimiento juvenil del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo quien ha establecido líneas de política pública en la materia en cinco puntos claves¹: Crear una nueva cultura de espíritu emprendedor, destacar el valor de los emprendedores ante la sociedad y promoverla como opción loable para los jóvenes
- ii) Evaluar las regulaciones existentes para reducir plazos y costos para que sea más fácil emprender iniciativas y administrarlas
- iii) Poner el énfasis en la educación y capacitación, incorporando conocimientos empresariales y de administración como parte del plan de estudios
- iv) Desarrollar mecanismos para el fácil acceso a capital iniciador para sus iniciativas; dicho capital para iniciativas juveniles debe ser considerado como un mecanismo distintivo para ayudar a los jóvenes a incorporarse al empleo
- v) Promover actividades emprendedoras para los jóvenes es una manera apropiada de apoyar los negocios, entre más apoyo reciba durante los primeros años de actividad, mayores serán sus oportunidades de crear una empresa sostenible, o de convertirse en una persona con más posibilidades de conseguir trabajo.

El segundo tiene que ver con La Secretaría Nacional de Juventud –SENAJU², adscrita al Ministerio de Educación y encargada del tema juvenil, en particular a la política de promoción del empleo juvenil, donde se señala lo siguiente: “En primer lugar se busca propiciar la cultura emprendedora y apoyar las iniciativas de los jóvenes emprendedores mediante información tecnológica y acceso a mercados, servicios financieros, servicios de desarrollo empresarial y programas de formalización”

En el proceso de mejora del empleo juvenil y de los emprendimientos juveniles como parte de la política de empleo y emprendimientos a nivel nacional y regional, el Proyecto

¹ Emprendimiento Juvenil en las políticas de gobierno en el Perú. Boletín PREJAL #4.

² SENAJU, DS N°027-2007-PCM.

“Promoción y Fortalecimiento de emprendimientos juveniles” en la Macro-Región en Ica es relevante en tanto responde a los lineamientos de la política nacional.

Desde la perspectiva de la región Ica y tomando en cuenta las necesidades de la población joven en situación de pobreza y empleo precario, para los jóvenes emprendedores de bajos recursos se vuelve especialmente relevante la puesta en marcha del proyecto. El reto a futuro será tener en cuenta las experiencias realizadas y diseñar políticas y programas sostenibles que respondan a las necesidades de los jóvenes emprendedores.

Pertinencia

La pertinencia del proyecto se expresa en primer lugar porque el contexto macroeconómico nacional y regional es desde hace más de 10 años favorable a la inversión y los negocios (CADE Paracas 2013). La industria manufacturera ha venido creciendo en los últimos años así como la agroindustria, la actividad económica de servicios y la exportación de productos típicos de la región. Los ingresos han crecido y la demanda de la población también. Sin embargo, el proceso de descentralización no ha logrado impulsar el desarrollo regional en el campo de la educación y formación empresarial para pequeños y micro empresarios, la oferta es de baja calidad y no responde a las necesidades de los jóvenes emprendedores en materia de gestión empresarial. En este sentido el desarrollo de un proyecto como el que ha impulsado ESAN en la región es una respuesta a estas carencias regionales y podría haber constituido una experiencia a ser tomada en cuenta para el diseño de futuros programas en un trabajo conjunto de instituciones públicas y privadas interesadas en el tema.

En cuanto a sus objetivos, la pertinencia del proyecto se expresa en la promoción de una modalidad de aprendizaje donde de la capacitación teórica incorpora temáticas claves en el campo de los emprendimientos juveniles como son las áreas de gestión y de mercado.

Las herramientas desarrolladas en materia de capacitación han sido también pertinentes para los beneficiarios, en particular el plan de negocios y el capital semilla pero también la capacitación sobre diversas herramientas de registro de sus ingresos y costos, entre otros que apuntan a una mejor gestión y fortalecimiento empresarial. Las herramientas responden a las necesidades de los jóvenes emprendedores y les son de gran utilidad para la mejora de sus competencias. Sin embargo, la ausencia de un período de asesoría y acompañamiento a los jóvenes emprendedores constituye una debilidad en el diseño del proyecto en la medida que tratándose de empresas aún muy débiles el acompañamiento permite poner en práctica los aprendizajes adquiridos, organizar la empresa y corregir in situ el uso de nuevos

Respecto a la coordinación institucional, no se ha logrado desarrollar procesos interesantes de articulación con los gobiernos locales, impulsando el desarrollo y/o fortalecimiento de programas vinculados a la promoción de emprendedores juveniles sostenibles en el tiempo. Los efectos de un trabajo articulado con las instituciones

públicas locales pueden observarse con más claridad en el mediano y largo plazo en la medida que se va generando conciencia institucional desde el Estado de la importancia de políticas y programas de promoción a los jóvenes desde una perspectiva productiva, educativa y de generación de empleo e ingresos que mejore su calidad de vida. El contacto realizado por ESAN con las instituciones públicas locales, municipios particularmente, en el marco del programa, estuvo focalizado en la promoción del programa.

Respecto a la focalización, la estrategia utilizada ha tenido en cuenta cubrir el número de beneficiarios propuesto en el programa con los requisitos planteados: la edad y los niveles de pobreza y al parecer en menor medida se ha incorporado la ficha y una entrevista para conocer su interés en emprender un negocio. El resultado ha sido un grupo muy heterogéneo de beneficiarios, varios de ellos sin una idea de negocio y con altos niveles de deserción de acuerdo a lo señalado por miembros del equipo y de los propios beneficiarios.

El diseño de estrategias de focalización que incorporen diversos instrumentos para la selección disminuye los márgenes de error en la de los beneficiarios. Respecto a emprendedores existen ya instrumentos de calidad probados: un diagnóstico sobre el postulante donde se ve las posibilidades de que tenga una idea de negocio si es que no tuviera uno en marcha, y la entrevista para evaluar su interés en el programa son herramientas claves en el proceso de selección. El diagnóstico permite desarrollar una hoja de ruta para ajustar la estrategia de capacitación y preparar instrumentos como los planes de negocios.

Cabe por lo tanto resaltar la importancia del proceso de focalización en la medida que la adecuada identificación de los actores involucrados permite otorgar herramientas de gestión útiles para un mejor manejo y dirección del negocio, mejorar la calidad de los emprendimientos de jóvenes de bajos ingresos y con ello mejorar su calidad de vida. El factor tiempo desde mi punto de vista ha impedido se desarrolle un proceso de selección adecuado a los criterios que rigen el proyecto, proyectos de este tipo no pueden cumplir los objetivos planteados en un año aun así se cumplan con los indicadores propuestos.

La experiencia en el diseño de programas de capacitación a jóvenes emprendedores señala que el período de duración debe ser por lo menos de dos años, que cuente con una estrategia clara de focalización que responda a los objetivos planteados y que la asesoría y el acompañamiento sean componentes importantes luego del proceso de aprendizaje. Todo ello podría garantizar mejores resultados.

Analizando el marco lógico, se observa coherencia en la relación de actividades respecto a los resultados, entre estos y la finalidad.

Respecto a los actores se puede señalar luego de las visitas a la zona y las entrevistas a los jóvenes emprendedores así como las entrevistas al equipo de ESAN en la región y las entrevistas a profundidad realizadas, que el plantel institucional ha constituido un grupo de trabajo profesional y comprometido, que ha trabajado con conocimiento del tema, interés

y compromiso para lograr alcanzar los objetivos del proyecto. Cabe resaltar la calidad profesional del coordinador y de los profesionales a cargo de la capacitación quienes tuvieron la capacidad de adecuar durante la marcha del proyecto los contenidos de la capacitación a los niveles tan heterogéneos de los participantes, responder a sus inquietudes y preocupaciones y más allá de sus funciones orientarlos para un mejor desempeño de sus emprendimientos.

Cuadro Nro. 05
Mapa de actores

Actores	Institución	Características
Equipo del proyecto	ESAN	<p>El equipo que trabajó en Ica está constituido por profesionales con capacidad de trabajo en equipo y compromiso, han tenido capacidad para manejar las dificultades de un proyecto de tan corta duración para los objetivos planteados.</p> <p>Los profesores han manejado con criterio la heterogeneidad de los participantes y respondido a las expectativas generadas</p> <p>No es posible evaluar al equipo de dirección en Lima por las dificultades de coordinación con la evaluadora.</p>
Beneficiarios	Población joven de los distritos seleccionados	<p>Una de las debilidades del proyecto ha sido la estrategia de focalización, pareciera que ha primado la premura de cubrir el número de participantes lo que se explica quizás por los plazos tan cortos del proyecto.</p> <p>La experiencia señala que la probabilidad de crear un negocio y hacerlo sostenible es mayor entre aquellos que tienen un motivación y deseo de emprender más que aquellos que lo realizan como estrategia de empleo o sobrevivencia, los que tienen educación superior, experiencia en negocios y más de 25 años de edad, mejor aún si tienen una idea clara del negocio que quisieran emprender o ya lo vienen implementando.</p>

Actores	Institución	Características
Gerencias de desarrollo económico y local	Municipios	Los municipios participantes han apoyado en la difusión del programa de capacitación pero no se ha observado un compromiso sostenible y de más largo plazo respecto al tema de emprendimiento, quizás porque ESAN no es una institución de la zona y se trata de un proyecto corto sin planes de sostenibilidad o permanencia en el mediano o largo plazo.

Eficacia

El siguiente cuadro resume el nivel de ejecución física ponderada de cada componente y los productos para todo el Proyecto.

Cuadro Nro. 06 Nivel de ejecución física del Proyecto, según componentes y productos

Componentes (# y por definición)	Metas programadas	Metas ejecutadas	Ejecución física %
<u>Componente 1 Selección de beneficiarios</u>			
1. Jóvenes orientados sobre el proceso de selección.	250	360	144
2. Jóvenes completan formatos de selección, fichas de acreditación.	250	217	86
3. Jóvenes son registrados y aptos para el programa.	150	183	122
<u>Componente 2 Capacitación y Asistencia Técnica en emprendimientos juveniles.</u>			

Componentes (# y por definición)	Metas programadas	Metas ejecutadas	Ejecución física %
1. Jóvenes capacitados.	150		
2. Planes presentados al concurso de capital semilla	135	131	87
3. Emprendedores reciben asistencia técnica.	20	125	93
4. Jóvenes reciben capital semilla.	20	20	100
<u>Componente 3 Supervisión.</u>			
1. Visitas de supervisión de las actividades.		20	100
2. Emprendimientos implementados	70		
	20		
		70	100
		20	100

A nivel de ejecución física y de acuerdo al informe de cierre, el proyecto no logró cumplir con todas las metas planteadas inicialmente. En relación al componente 1, las charlas de orientación se dieron en 14 distritos, se plantearon 6 y se ejecutaron más de 50, en total fueron 360 jóvenes quienes recibieron las charlas, superando en más del 40% la meta planteada. Sin embargo sólo el 87% alcanzan completar los formatos de selección y las fichas de acreditación, de ellos 183 se declararon aptos para el programa superando la meta de 150.

En el caso del componente 2, el más importante del proyecto porque los productos están vinculados a la capacitación y la asistencia técnica en ninguno de los productos se

alcanza la meta programada como lo señala el informe de cierre. Los capacitados fueron 131 jóvenes, 87% de lo planificado inicialmente y se presentaron sólo 125 planes de negocios para acceder al capital semilla, de un total programado de 135. Del total de beneficiarios 20 recibieron capital semilla y 20 asistencia técnica, en ambos casos se cumplió al 100% la meta propuesta.

Respecto a cada uno de los productos mencionados podemos señalar lo siguiente:

Siendo la capacitación el componente más importante, no se logra alcanzar la meta, según señalan los entrevistados en particular el coordinador del proyecto y los miembros del equipo, la razón más importante que explica este resultado se vincula a los altos niveles de deserción de los participantes por las ofertas de trabajo asalariado que se les presentaba, también por las dificultades de llegar de los distritos de residencia a la ciudad, en particular por los costos de los pasajes que les era difícil cubrir y por último porque los perfiles de los jóvenes en términos de niveles de educación e interés de desarrollar un negocio no respondían a sus posibilidades reales en el corto plazo.

Desde el punto de vista de la evaluadora si bien es cierto que en Ica hay pleno empleo, la demanda de trabajo es principalmente de carácter temporal de tal manera que si bien esta demanda podría ser un factor explicativo, otro factor importante que explica la deserción es la debilidad de la focalización, es probable que no se pusiera el énfasis necesario en la selección de aquellos beneficiarios con el perfil de emprendedor con un negocio en marcha o con interés y posibilidades de implementarlo en corto plazo. La necesidad de contar con el número de beneficiarios programados en un muy corto plazo fue también otro de los factores que explica el alto nivel de deserción.

Vale la pena resaltar que el programa de capacitación ha tenido muy buena aceptación de parte de los jóvenes emprendedores como resultado por un lado de una demanda insatisfecha de los jóvenes emprendedores en la zona, por los instrumentos recibidos y por la calidad profesional de los profesores.

En cuanto a los planes de negocio no se alcanzó la meta trazada, la deserción ya señalada anteriormente podría haber sido el factor que explica el incumplimiento de la meta así como la falta de interés de aquellos participantes que finalmente no tenían como meta de corto plazo implementar un negocio. El plan de negocio, ha constituido para los emprendedores que lo desarrollaron un instrumento valorado en la medida que les ha permitido fijar metas por lo menos de corto plazo.

En relación al acceso al capital semilla y la asistencia técnica se cumplieron con ser otorgados a los 20 participantes programados.

Las actividades vinculadas a los servicios de asistencia técnica a los emprendedores y creadores de negocios han dado como resultado la mejora de la gestión de los participantes. Lamentablemente como señalaban los entrevistados la asistencia ha sido muy corta, se necesita por lo menos un año de asesoría y acompañamiento en este tipo de emprendimientos tan frágiles para garantizar y tener resultados concretos en materia de mejora de las ventas, organización del negocio y posicionamiento en el mercado.

El capital semilla ha sido un incentivo importante pero la mayoría de participantes entrevistados señaló que los montos eran muy pequeños para cubrir sus necesidades respecto a la instalación de sus negocios.

Eficiencia

Los siguientes cuadros resume el nivel de ejecución financiera de cada componente y para todo el Proyecto.

Cuadro Nro. 07a Nivel de ejecución financiera del Proyecto, según componentes

Componentes	Monto presupuestado	Monto ejecutado	Nivel de ejecución financiera del proyecto %
Componente 1: Selección de beneficiarios	13,250	13,260	100
Componente 2: Capacitación y asistencia técnica.	283,520	224,611	79
Componente 3: Supervisión	1,050	900	85
Componente 6: Gestión del proyecto	138,600	138,434	99.90
Total Proyecto	436,440	377,205	85

Fuente: SASE Consultores en base a información del Proyecto. Elaboración propia.

Cuadro Nro. 07b Nivel de ejecución financiera del Proyecto, según fuentes

	Monto presupuestado	Monto ejecutado	Nivel de ejecución financiera del proyecto%
Aportes de FONDOEMPLEO	497,541.00	377,205.00	76.00
Aportes de contrapartida			
Total del Proyecto	497,541.00	377,205.00	76.00

Fuente: SASE Consultores en base a Información del proyecto. Elaboración propia.

Los resultados de la evaluación financiera expresan lo siguiente:

En el nivel de ejecución financiera por componente se observa que el presupuesto ejecutado para el componente de selección de beneficiarios fue del 100%. En el caso del componente 2 sobre capacitación y asistencia técnica, fue menor al presupuesto ejecutado. Probablemente se explica porque no se logró cumplir las metas planteadas en este componente como vimos en la sección de eficacia. El componente de gestión administrativa se cumplió al 99%. Podemos concluir en relación a los componentes que el presupuesto ejecutado fue menor que el presupuesto previsto, en términos porcentuales se cumplió con el 85% de lo programado. Respecto al total del aporte de FONDOEMPLEO se ejecutó el 76%

En términos de la justificación del costo de los servicios brindados por el proyecto y su comparación con los montos del mercado local, podemos señalar que se encuentra en un nivel promedio. El costo por persona capacitada en el proyecto fue de \$3,346 un costo similar a aquel propuesto por otras instituciones especializadas que brindan cursos de capacitación de la misma índole tales como IPAE y la Universidad San Pablo los cuales alcanzan un monto promedio de entre 3000 y 4000 soles.

Sostenibilidad del proyecto

Con el fin de evaluar la sostenibilidad del proyecto se ha identificado cuatro componentes: Social, analizando el punto de vista y las perspectivas de los beneficiarios. Político, tomando en cuenta la mirada de los gobiernos regionales y municipales, niveles de gobierno más cercano a la población objetivo y con capacidad de diseñar políticas de

empleo y emprendimiento hacia los jóvenes. Económico en relación a los resultados observados por las empresas. Metodológico teniendo en cuenta el potencial para la continuación en el uso de los instrumentos diseñados y de las prácticas desarrolladas luego de haber concluido el proyecto.

1.-Desde la perspectiva del componente social, se ha observado como resultado de la evaluación y de las entrevistas realizadas que los jóvenes, particularmente aquellos pocos con características de líderes y vocación empresarial, han sido motivados por el proyecto, que han adquirido y manejan herramientas de gestión y estrategias de ventas con resultados positivos respecto a la sostenibilidad de futuro de los emprendimientos. En los grupos focales los participantes señalaban que el equipo profesional era de primer nivel en materia de capacitación pero insuficiente en cuanto asesoría técnica y acompañamiento presencial.

2.-Desde la perspectiva de las políticas, la promoción de emprendimientos juveniles es un tema que debiera estar incorporado desde el diseño en proyectos de este tipo, así se fortalece a los gobiernos municipales y regionales, se gana experiencia en las intervenciones de promoción de emprendimientos y les abre espacios de comunicación con los jóvenes de la localidad. En el caso del proyecto de ESAN no estaba planteado como un objetivo, sin embargo FONDOEMPLEO a futuro debería incorporar este tema como parte de sus políticas de selección de proyectos en la medida que le da sostenibilidad a los resultados.

3.-En el marco de la sostenibilidad económica, podemos mencionar que a nivel de los emprendimientos, el proyecto ha tenido como resultado entre los jóvenes participantes, mejorar la gestión del emprendimiento y medir sus riesgos. Se observa a través de las entrevistas y los grupos focales que los emprendedores han mejorado su gestión empresarial y sus expectativas frente a su futuro son positivas, particularmente aquellos que tenían vocación de empresarios e iniciaron sus emprendimientos antes de iniciarse el proyecto se observa una gran mejora en el ingreso promedio por ventas.

No es posible hacer una evaluación de la sostenibilidad del programa porque no estaba contemplado en el diseño de la propuesta de ESAN darle continuidad al proyecto, quizás este sea un tema a discutir en el marco de las políticas de financiamiento de FONDOEMPLEO en la medida que la sostenibilidad a mediano y largo plazo de este tipo de programas da más valor a los resultados de la experiencia.

4.-Desde el punto de vista metodológico, el paquete de cursos y herramientas del proyecto, es un paquete tradicional y responde a las necesidades de los jóvenes. De acuerdo a la información recibida en las reuniones de grupos focales con los emprendedores, a la visita a las empresas y a las entrevistas a profundidad, más que las herramientas y capacitación recibida el haber participado en un programa de una institución de prestigio así como la calidad de los profesores son factores que han tenido un efecto muy importante en los jóvenes y los ha motivado a continuar capacitándose.

Una debilidad ha sido la asistencia técnica muy breve para empresas con tan poco tiempo de funcionamiento, es probable que el impacto en los jóvenes, así lo señalan ellos, se hubiese multiplicado si se hubiera incorporado esta etapa.

La experiencia en este tipo de programas de capacitación nos indica que el componente de acompañamiento y asesoría refuerza el aprendizaje, genera nuevas posibilidades en torno al mercado, las ventas y afianza los conocimientos adquiridos. Debe acompañar siempre a la capacitación y la duración de los programas debe ser de por lo menos 2 años para garantizar una mayor sostenibilidad dada la fragilidad de los emprendimientos y la inexperiencia de los jóvenes.

Cuadro N° 08 Posibilidades de impacto y sostenibilidad del Proyecto

Criterios a evaluar	Evaluación de los participantes a los focus sobre el impacto y la sostenibilidad
Impacto	(a)Muy alta (b)Alta (c) Regular (x) (d) Baja (e)Muy baja
Sostenibilidad	(a)Muy alta (b)Alta (c)Regular (d)Baja (e)Muy baja(x)

Fuente: SASE Consultores en base a información del Proyecto. Elaboración propia.

Replicabilidad del proyecto

La replicabilidad es la capacidad del Proyecto de poder repetirse total o parcialmente en otros lugares y/o por otros agentes de desarrollo. En el caso del proyecto tal cual fue presentado a FONDOEMPLEO sólo será replicable si cuenta con financiamiento externo. De lo contrario, habría que incorporar modificaciones a la propuesta dado que tendría que cubrir los costos. Los cambios a realizarse serían entre otros: otro tipo de focalización: jóvenes con capacidad de pago, con vocación de emprendimientos con empresas iniciándose o con un plan definido, en coordinación con otras instituciones del sector público y privado, precios competitivos y cambios en los componentes y contenidos.

5. Los empresarios y las empresas

5.1 Características demográficas de los jóvenes

Sexo

Del total de 93 beneficiarios encuestados en el marco de la evaluación, 52 son mujeres (55.9%) y 41 hombres (44.1%)

Cuadro Nro. 09
Beneficiarios según sexo

Sexo	Resultado	%
Hombre	41	44.1
Mujeres	52	55.9
Total (%)	93	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

Educación

En relación al nivel educativo de los beneficiarios, la gran mayoría de ellos presenta como máximo nivel la educación superior universitaria incompleta (47.3%). Seguidamente, se ubican, en términos cuantitativos los beneficiarios con educación superior universitaria completa (16.1%) y los beneficiarios con educación no universitaria incompleta (12.9%). Las categorías de nivel educativo que presentan la menor cantidad de beneficiarios (únicamente uno en total) son sin nivel educativo, primaria incompleta y primaria completa (ver cuadro Nro.10).

Cuadro Nro. 10
Beneficiarios según nivel educativo

Nivel de educativo	Resultado	%
Ninguno	1	1.1
Primaria incompleta	0	0
Primaria completa	0	0
Secundaria incompleta	3	3.2
Secundaria completa	8	8.6
Opción ocupacional (CETPRO)	2	2.2
Superior No Universitaria incompleta	12	12.9
Superior No Universitaria completa	8	8.6
Superior Universitaria incompleta	44	47.3
Superior Universitaria completa	15	16.1
Total (%)	93	100

Fuente: Encuesta aplicada a los beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

En relación a los estudios de acuerdo a la muestra seleccionada el 58.1% de los beneficiarios se encuentra actualmente estudiando, en algunos de los casos completando su educación formal y en otros cursos de capacitación para el trabajo. Además, el 66.7% de ellos ha llevado algún curso de capacitación en algún momento de su vida.

De acuerdo a la información obtenida se observa que del total de los participantes del proyecto más del 60% tiene superior universitaria y más del 80% educación superior lo que podría indicar que los emprendedores seleccionados cuentan con capacidades para cumplir con los objetivos de capacitación y formación empresarial del proyecto.

Otro indicador interesante es el porcentaje de emprendedores que ha estudiado algún curso no formal independientemente de sus niveles de educación: 66.7%, ello podría demostrar la importancia que los jóvenes otorgan a la educación formal y no formal para enfrentar con éxito la competencia en el mercado laboral.

Edad

En relación a las edades, el 44,1 % de beneficiarios emprendedores que reciben asistencia técnica tiene entre 21 y 25 años. Seguido, se ubican los beneficiarios de entre 26 y 31 años, y finalmente, el menor grupo etario de entre 18 y 20 años (ver cuadro Nro.11). La juventud de los participantes en el proyecto podría explicar su corta experiencia y limitado conocimiento del tema empresarial.

Cuadro Nro. 11
Beneficiarios según rangos de edad

Rangos de edades (años)	Resultado	%
18-20 años	22	23.7
21-25 años	41	44.1
26-31 años	30	32.3
Total (%)	93	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

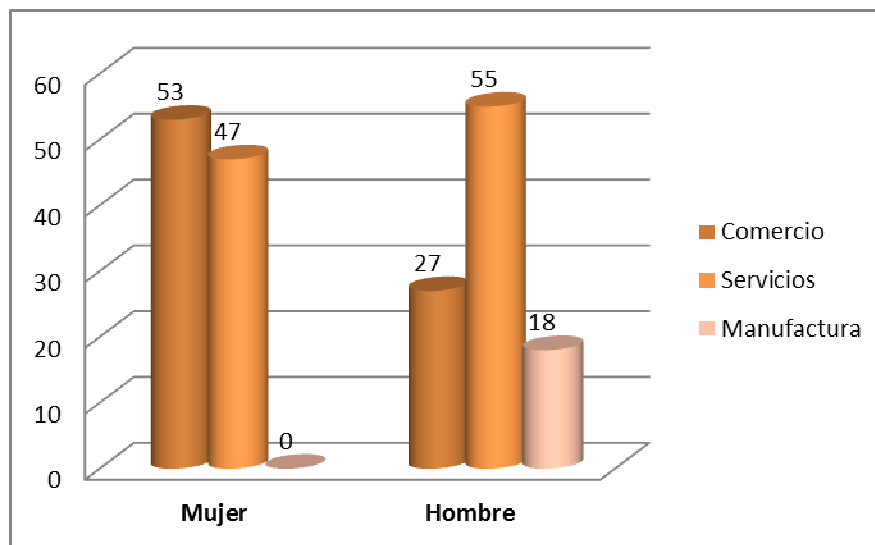
5.2 Características de los emprendedores beneficiarios en relación a sus negocios.

Beneficiarios con negocios previos a la participación del proyecto.

De acuerdo a la información obtenida, el perfil de las jóvenes emprendedoras con negocios previos es diferente al de los varones en relación al tipo de actividad económica que desarrollan. Las emprendedoras jóvenes se inician en actividades empresariales vinculadas a los sectores comercio y servicios por las siguientes razones: en primer lugar, en la mayoría de los casos son madres de familia jóvenes, quienes no tienen con quien dejar a los niños pequeños y pueden realizar sus actividades con los niños en el lugar de trabajo que en la mayoría de los casos es la vivienda, y, en segundo lugar, porque la inversión inicial en el sector comercio principalmente es relativamente más baja que en otras actividades como manufactura por ejemplo donde se necesita invertir en un taller y en maquinaria y herramientas.

En el caso de los varones con experiencia empresarial previa a su participación en el proyecto su incorporación a la actividad empresarial es más diversificada. Un alto porcentaje de ellos (55%) se incorpora en el sector servicios, sector cuya participación en la estructura empresarial ha ido creciendo en los últimos años. Un 27%, casi la mitad respecto a las mujeres desarrollan sus actividades en el sector comercio y el 18% desarrolla actividades en la manufactura sector en el que las jóvenes emprendedoras, no tienen ninguna participación (ver gráfico Nro.07).

Grafico Nro. 07
Beneficiarios según actividad económica del negocio, por sexo (porcentaje)



Fuente: Encuesta aplicada a los beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

Desde la perspectiva de la variable edad, aunque todos son muy jóvenes es interesante anotar algunas diferencias:

En el rango de edad 18-20 años, se incorporan principalmente como emprendedores en el sector servicios (80%) y el 20% restante inicia un emprendimiento en comercio, situación que se explica porque son actividades donde se invierte un menor capital y por lo general se requiere menos experiencia.

Los jóvenes entre 21-25 se incorporan prioritariamente en el sector comercio: 70% aunque también un 20% participa en el sector servicios y un 10% en la manufactura.

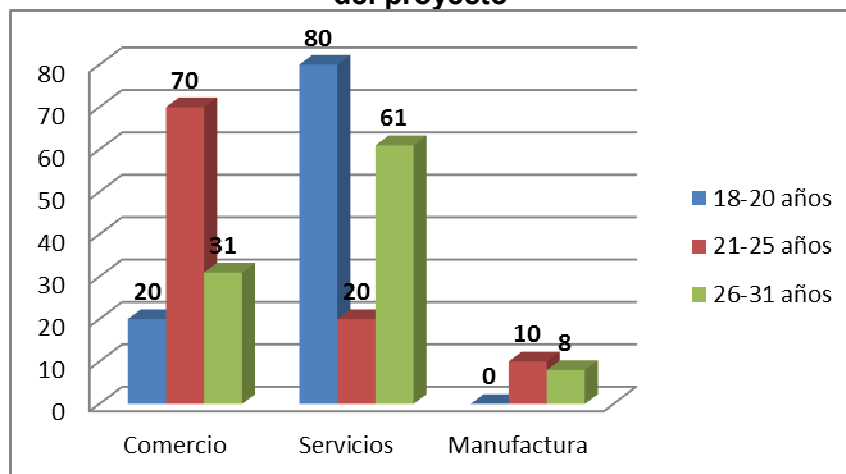
Del grupo de mayor edad 26-31 años, la mayor participación se observa en servicios, seguido de comercio y un pequeño porcentaje en manufactura.

Si analizamos desde la perspectiva de los sectores económicos, se observa que en el sector comercio los jóvenes del rango de edad 21-25 años conforman la mayoría de emprendedores (70%). En el caso de servicios el 80% es muy joven: 18-20 y en el sector manufactura el grupo de menos de 21 años no tiene participación y en porcentajes muy bajos participan los mayores de 21 probablemente por las razones ya explicadas de montos de capital para invertir y experiencia (ver gráfico Nro.08)

Si hacemos un análisis de los emprendimientos según tipo de actividad económica cruzado por los niveles de educación de los jóvenes se observa claramente que es en el sector manufacturero donde se incorporan los jóvenes con mayores niveles de educación: el 100% ha seguido educación superior universitaria, tanto completa como incompleta. En el sector comercio predomina la presencia de jóvenes con educación secundaria y en la

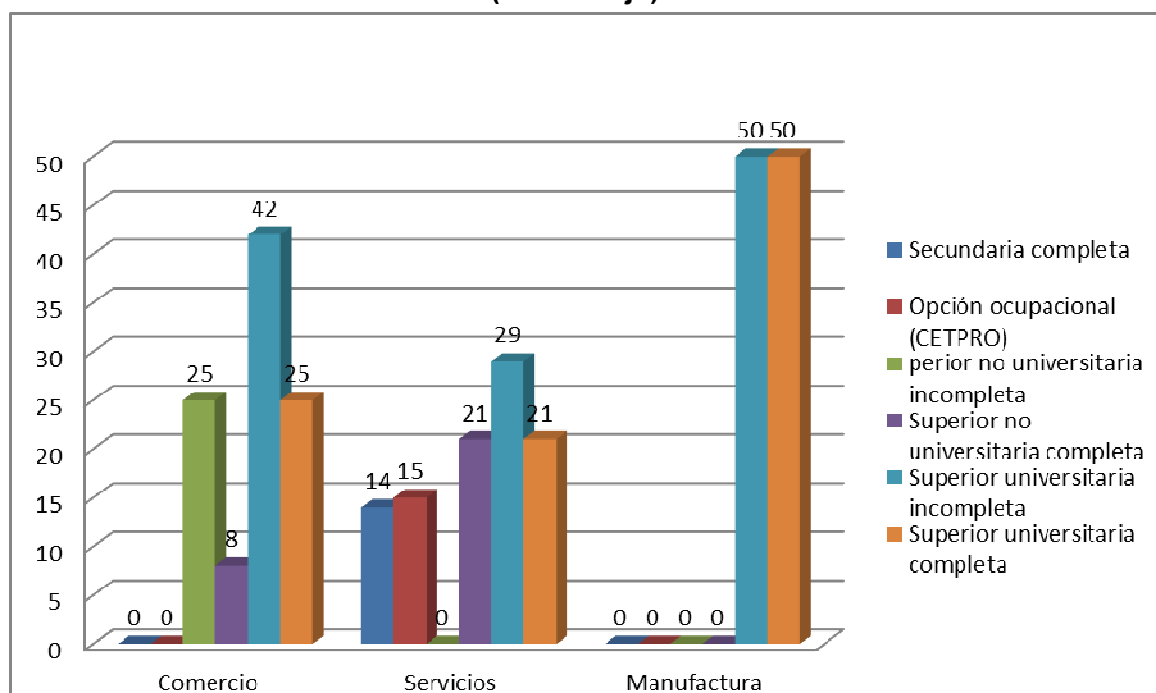
actividad de servicios se observa que participan de todos los niveles de educación (ver gráfico Nro.09)

Grafico Nro. 08
Beneficiarios por rango de edad según la actividad económica del negocio antes del proyecto



Fuente: Encuesta aplicada a los beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

Grafico Nro.0 9
Beneficiarios con negocio antes del proyecto según nivel educativo alcanzado (Porcentaje)



Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

5.3 Los negocios en tres momentos: antes del proyecto, al finalizar el proyecto y los creados durante el proyecto

En cuanto al giro del negocio, la estructura al finalizar el proyecto es la siguiente: 65% participan en el sector comercio, 22% en el sector servicios y 13% manufactura. En términos generales, se puede señalar que los emprendimientos se han incrementado en los sectores comercio, principalmente, y en manufactura, y han perdido presencia en el sector servicios. Si se compara el giro del negocio se observa cambios interesantes, de los negocios creados antes del proyecto más del 30% de ellos han migrado del sector servicios a la rama de comercio. De aquellos creados durante el desarrollo del proyecto el 75% son emprendimientos comerciales y el 25% pertenecen al sector servicios (ver cuadro Nro. 12).

Cuadro Nro.12
Negocios de los beneficiarios según actividad económica a la que pertenecen (porcentaje)

Indicador Giro del negocio	L.B	E.F.	Neg. recién creado
Comercio	43.0	57	75.0
Servicios	50.0	29	25.0
Manufactura	7.0	14	0.0
Total (%)	100.0	100.0	100.0
Número de casos	30	16	37

Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

En cuanto a los años de antigüedad del negocio, el promedio es de 10 meses antes de iniciar el proyecto lo que estaría indicando que los jóvenes participantes se encuentran en su mayoría recién iniciando un negocio y requieren de capacitación y formación en habilidades empresariales. Al finalizar el proyecto el promedio de meses es de 18 (ver cuadro Nro.13).

Cuadro Nro.13
Antigüedad del negocio (meses)

Años de antigüedad del negocio (Promedio)	L.B.	E.F.	Neg. recién creado
10 meses	10 meses	18 meses	7 Meses

Fuente: Encuesta aplicada a los beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

Finalmente, en términos de la propiedad del negocio, la mayoría de ellos pertenecen únicamente al beneficiario del programa en los tres momentos (ver cuadro Nro.14).

Cuadro Nro.14
Propiedad del negocio (porcentaje)

Propiedad del negocio	L.B.	E.F.	Neg. recién Creado
Sólo el beneficiario	89.0	89.0	82.0
El beneficiario y otras personas	11.0	11.0	12.0
El beneficiario y familiares	0.0	0.0	6.0
Total (%)	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

Gestión y organización del negocio en los tres momentos.

En términos de la gestión y organización del negocio se analizan tres indicadores: su nivel de formalización por tipo de régimen, herramientas de gestión utilizadas, lugar de funcionamiento y razones por las que el beneficiario decidió formar el negocio

En cuanto a la formalización, en las entrevistas realizadas a los emprendedores durante la aplicación de la línea de base la mayoría de ellos: 48% señalaban tener RUS, unos pocos, los más consolidados, se encontraban en el régimen especial de renta y en el régimen general, un porcentaje considerable: 42% informaba ser informales. Los nuevos negocios en la mayoría de casos no se han formalizado: 62% el 38% tienen RUS. Debido al poco tiempo promedio que tienen de iniciado el negocio (8 meses) los jóvenes emprendedores señalaban que no habían podido formalizar el negocio (ver cuadro Nro.15).

Cuadro Nro.15
Formalización del negocio: línea de base, final del proyecto (porcentaje)

Tipo de Régimen	L.B	E.F	Neg. recién creado
Régimen Único Simplificado (RUS)	48.0	60.0	38.0
Régimen Especial de Renta	5.0	-	0.0
Régimen General	5.0	5.0	0.0
Ninguno	42.0	-	62.0
Total (%)	100.0	35.0	100.0
Número de casos	21	16	37

Fuente: Encuesta aplicada a los beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

Respecto a las herramientas de gestión no se observan diferencias importantes en las tres etapas, de acuerdo a lo informado en las entrevistas y los grupos focales los jóvenes no tenían experiencia y no conocían al inicio herramientas de gestión para un manejo más eficiente del negocio, si bien tomaron conocimiento de estas durante el proceso de capacitación no fue fácil aplicarlos debido a la falta de un proceso de acompañamiento que los oriente en su uso. La mayoría de empresas son muy jóvenes y de nivel precario, carecen de una política de gestión y al parecer la capacitación no ha generado cambios importantes en materia de gestión.

Cuadro Nro. 16
Herramientas de Gestión usadas en el negocio (Porcentaje)

Tipo de herramientas	L.B.	E.F.	Nuevas empresas
Registro de ventas, compras e ingresos contables	-	-	10.0%
Página Web	-	-	-
Libro de caja	-	-	-
Cuenta bancaria	-	10%	15%
Cuenta de correo electrónico	30	45%	38%
Registro de compras y ventas informales	21.00	25%	19%
Ningún registro	50	38%	55
Número de casos	21	16	37

Fuente: Encuesta aplicada a los beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

En relación al lugar de funcionamiento, la mayoría de los negocios funcionan dentro de la vivienda de los beneficiarios (79%) en el momento de aplicar la línea de base, en la evaluación final disminuye a 56% y se incrementa el porcentaje de emprendedores que desarrollan sus actividades en un local fuera de la vivienda (pasan de 14 a 19% (ver cuadro Nro.17). La mayoría, ya sea del sector comercio, servicios o manufactura desarrollan sus actividades en la vivienda porque se trata de negocios impulsados por jóvenes y con poco tiempo de funcionamiento por lo tanto se entiende que cuentan con un capital reducido para la inversión en un local independiente. Las empresas nuevas que se iniciaron durante el proyecto siguen la misma tendencia aunque también desarrollan actividades en la vía pública ya sea con puesto fijo o ambulante.

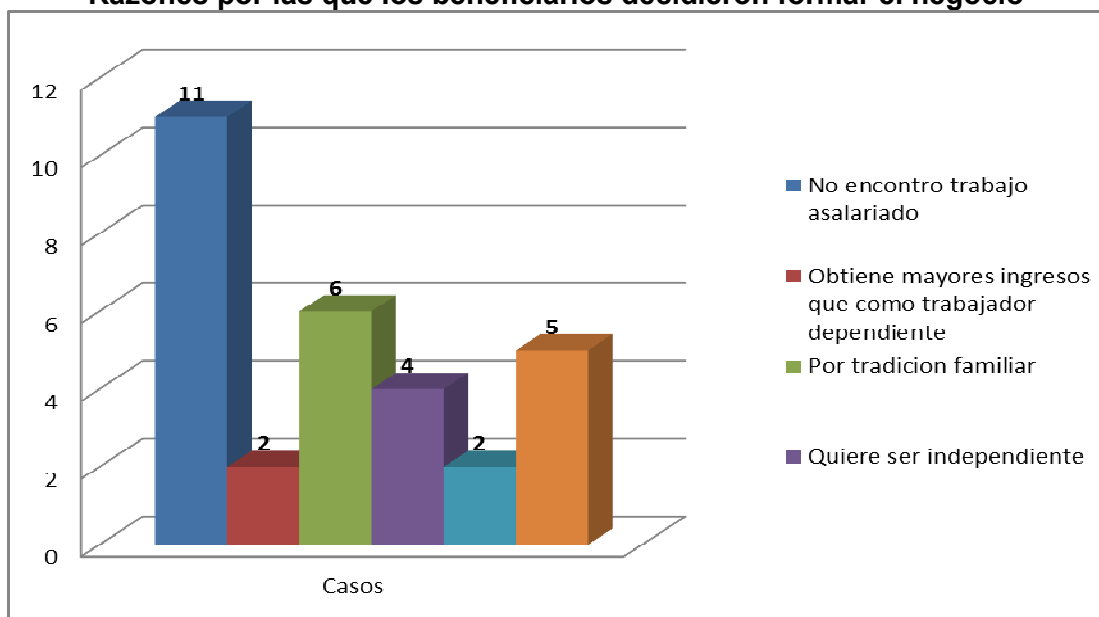
Cuadro Nro.17
Lugar de funcionamiento del negocio

Lugar de funcionamiento del negocio	L.B.	E.F.	Empresa nueva	Total
Taller o local comercial dentro de la vivienda	79.0	67.0	56.0	62.0
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	14.0	19.0	19.0	29.00
En la vía pública puesto fijo		4.0	12.0	5.0
En la vía pública sin puesto fijo		4.0	12.0	2.0
Otro	7.0	5.0	11.0	3.0
Total (%)	100.0	100.0	100.0	100.0
Número de casos	28	21	16	65

Fuente: Encuesta aplicada a los beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

Si observamos **las razones** expresadas por los emprendedores participantes por las cuales decidieron formar un negocio la mayoría de ellos señalaron que se debió a que no encontraron un trabajo asalariado (ver gráfico Nro.10).

Gráfico Nro.10
Razones por las que los beneficiarios decidieron formar el negocio³



Fuente: Encuesta aplicada a los beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

5.4 Indicadores económicos del negocio

Uno de los ejes que mide el comportamiento de los negocios y la estrategia de los emprendedores es **el promedio de ventas anuales** (cuadro N°15). Como lo indica el siguiente cuadro el promedio se encuentra en 22,275 nuevos soles anuales para la línea de base, durante la evaluación final los montos declarados se duplican y en el caso de las nuevas empresas alcanzan un nivel de ventas anuales de casi 20,000 soles

Las ganancias tienen un comportamiento similar. El promedio anual es de 6,500 soles, sube a 15,000 en la evaluación final y en el caso de nuevas empresas las ganancias promedio son de 8,000 soles. En relación a las ganancias, éstas se encuentran en un promedio de 6504.12 soles anuales respecto a la línea de base, y como en el caso de las ventas se duplica en la evaluación final (14,000 soles), para el caso de las nuevas empresas el valor promedio de ganancias anuales es de más de 8,000 soles.

De acuerdo a lo informado en las entrevistas a los emprendedores y los grupos focales realizados los jóvenes se incorporan al mundo empresarial en la mayoría de casos sin ninguna experiencia, por ello se observan muchos fracasos durante el primer año en el mercado, tampoco tienen capacitación para la gestión, organización y ventas, con el trabajo diario van aprendiendo y encontrando nuevos y mejores mercado y/o nuevos productos que ofrecer. En el caso de los jóvenes seleccionados cuya empresa ya estaba en funcionamiento al iniciarse el proyecto el año de experiencia ha sido muy útil así como la capacitación recibida en materia de mercadeo y ventas. Algo similar sucede con las ganancias que están estrechamente relacionadas a las ventas.

³ El universo del cuadro corresponde a aquellos beneficiarios que respondieron la pregunta en la encuesta.

En términos del **valor de los activos** estos se ubican en 7355.36 soles (ver gráfico Nro.13), no se tiene información acerca de este indicador para la evaluación final ni para las empresas nuevas sin embargo la tendencia debe ser similar, aumentan los ingresos, las ganancias, se incrementa la inversión y el valor de los activos sube.

Respecto a la vinculación del negocio con el mercado de factores se observa que la **demanda de fuerza laboral** es pequeña, se trata en la mayoría de los casos de una estructura empresarial donde el dueño del negocio cumple un papel clave en la medida que tiene a su cargo no sólo la gestión del proyecto si no que participa en todos los componentes del proceso. En promedio las empresas cuentan con dos trabajadores (ver cuadro Nro. 18).

A pesar de la tendencia favorable los datos indican que se trata de micro negocios aún a niveles muy incipientes y donde la capacitación juega un papel muy importante para el emprendedor en materia de adquisición de conocimientos y herramientas que le permita tener una mejor visión del mundo de los negocios, tomar decisiones con más seguridad y contar con instrumentos que ordenen la gestión y la organización. Un elemento lamentablemente ausente en el proyecto ha sido el acompañamiento y asesoría a los emprendedores. La asesoría en la misma empresa cumple un rol clave en el aprendizaje, permite in situ aplicar los conocimientos adquiridos y otorga a los emprendedores seguridad para manejar el negocio. Acompañar a los jóvenes empresarios durante unos meses luego de recibir el aprendizaje para poner en la práctica los conocimientos adquiridos, compartir experiencias con otros empresarios que han vivido situaciones similares, son estrategias metodológicas en el marco de un programa de capacitación que tienen muy buenos resultados y que estuvieron ausentes en la estructura del proyecto (ver gráfico Nro. 11).

Gráfico Nro.11
Ventas y ganancias en tres momentos⁴ (soles)



Fuente: Encuesta aplicada a los beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

⁴ La información del gráfico corresponde a la cantidad de ventas y ganancias anuales.

Cuadro Nro.18
Promedio de ventas y ganancias anuales (soles) y Nro. de trabajadores

	L.B.	E.F.	Nuevas empresas	Promedio total
Valor X de ventas anuales	22,275.0	47,146.0	19,865.0	35,362.0
Valor X ganancias anuales	6,504.0	14,011.0	8,226.0	9,600.0
Promedio de trabajadores	2	2	2	2

Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

5.5 Fuentes de financiamiento

Respecto a las fuentes financieras para iniciar el negocio los datos confirman la trayectoria promedio de los jóvenes que inician algún emprendimiento: recursos propios en primer lugar resultado de ahorros personales, en un porcentaje bastante menor préstamos de familiares y amigos y en los últimos años los préstamos de las ONG, cajas municipales y estrategias informales como panderos (ver cuadro Nro.19).

Cuadro Nro.19
Fuentes de financiamiento (porcentaje)⁵

Fuentes de financiamiento		L.B	E.F	Nuevas empresas
Recursos propios	21	75.0	70.0	68.0
Recursos de familiares y amigos	3	11.0	4.0	10.0
Préstamo de bancos, cajas, ONGs	4	14.0	12.0	22.0
Total (%)	28	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

5.6 Mercado de bienes

En relación al mercado de bienes, los indicadores a analizar son los siguientes: principales clientes, los criterios tomados para determinar el precio del producto.

En relación al indicador de principales clientes, los resultados muestran que los familiares, amigos y vecinos, así como los consumidores individuales representan los grupos de mayor importancia. Estos datos ponen en evidencia que el circuito comercial de estas empresas es muy reducido: desarrollan la actividad en la propia vivienda o cerca de ella, son sus familiares, amigos y vecinos sus principales clientes (ver cuadro Nro. 20).

⁵ Uno de los beneficiarios entrevistados respondió que obtuvo el financiamiento de una ONG.

Cuadro Nro.20
Principales clientes

Indicador	L.B. %	E.F.%	Neg. recién creado
Principales clientes			
Ambulantes	3.0	5.0	0.0
Mayoristas	6.0	0.0	6.0
Consumidores individuales	27.0	71.0	63.0
Empresas de menos de 10 trabajadores	9.0	14.0	0.0
Empresas de más de 10 trabajadores	9.0	9.0	0.0
Agente/empresa exportadora	3.0	0.0	12.0
Familiares/amigos/vecinos	30.0	5.0	19.0
Otro	13.0	5.0	0.0
Total (%)	100	100	100
Número de casos	28	21	16

Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

Finalmente, en cuanto a los criterios tomados para **determinar el precio del producto** la gran mayoría de beneficiarios indicó los costos de producción como el elemento más importante para tomar dicha decisión (ver cuadro Nro.21).

Cuadro Nro.21
Criterios tomados para determinar el precio del producto

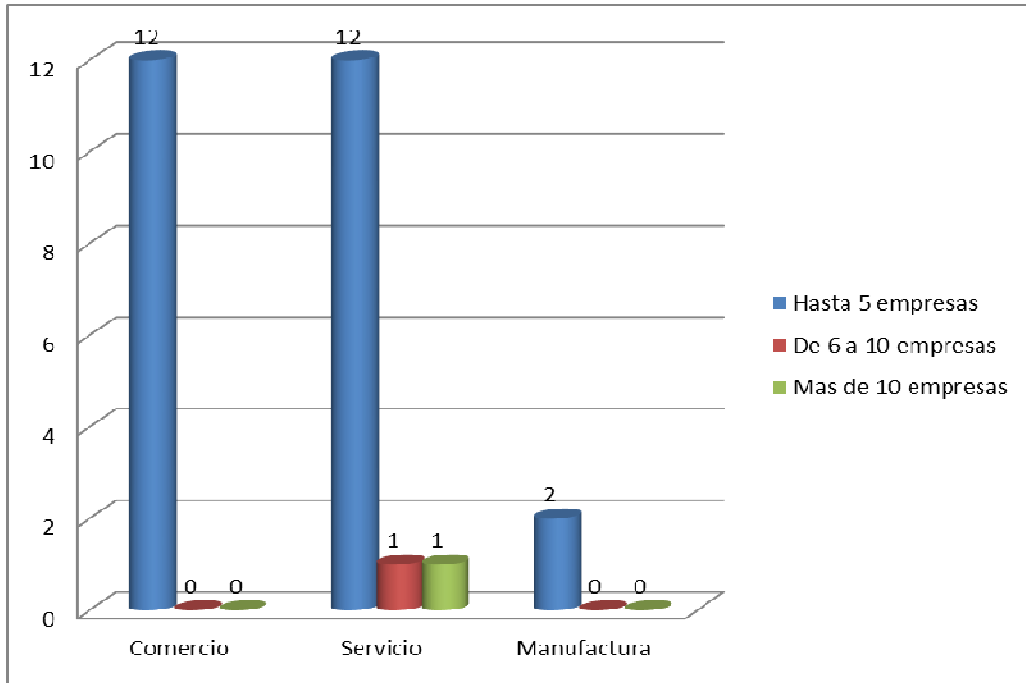
Criterios tomados para determinar el precio del producto	%
Costos de producción	75
Precios de los competidores	25
Lo que el cliente está dispuesto a pagar	-
Total	100.0
Número de casos	93

Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

5.7 Ubicación del negocio

Respecto a la competencia, la mayoría de emprendedores que realizan sus actividades en los sectores de comercio y servicios responden que “alrededor de su empresa se encuentran en promedio hasta 5 negocios similares” en los dos momentos de la encuesta de la encuesta.

Gráfico Nro.12
Número de empresas que existen en la zona, según giro de negocio⁶



Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

En cuanto a los motivos por los cuales los negocios se ubican en la zona en la que se han establecido se encuentra que la mayoría de los beneficiarios indico que la razón de ello es que se encuentran en sus casas o muy cerca de ellas: 78.6% (ver cuadro Nro.22).

Cuadro Nro.22
Criterios por los cuales los negocios se ubican en dicha zona

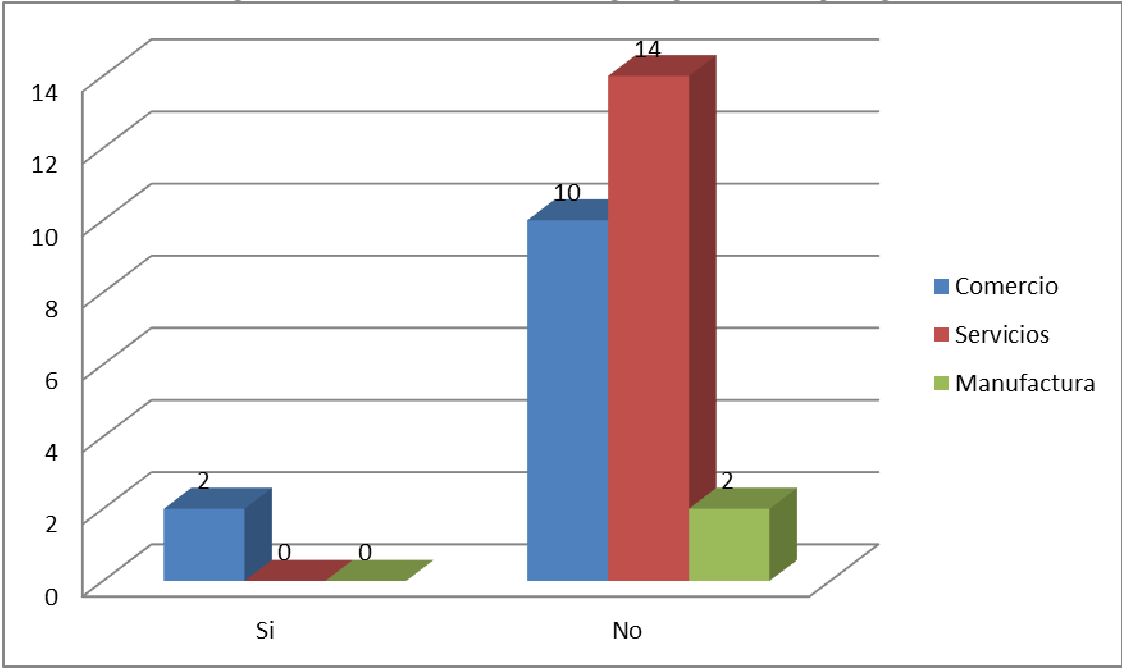
	Frecuencia	Porcentaje
Vivo aquí o está muy cerca de mi casa	22	78.6
Es una zona muy céntrica y comercial	2	7.1
Varias empresas del mismo rubro se ubican aquí	1	3.6
Es más económico el pago de servicios (alquiler de local, otros)	1	3.6
Otros (especificar)	2	7.1
Total	28	100.0
Total Casos	93	100.0

Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

⁶ Esta información solo se preguntó en la primera encuesta sobre línea de base.

En relación a la pertenencia de los negocios a algún gremio, la mayoría de los beneficiarios indicaron que no se encontraban afiliados a ningún tipo de organización. Aquellos dos negocios que si se formaban parte de un gremio pertenecían al sector servicios (ver gráfico Nro.13).

Gráfico Nro. 13
Negocios que pertenecen a algún gremio, según giro



Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

5.8 Perspectivas de los emprendedores y los negocios

Los emprendedores y los cambios en las empresas.

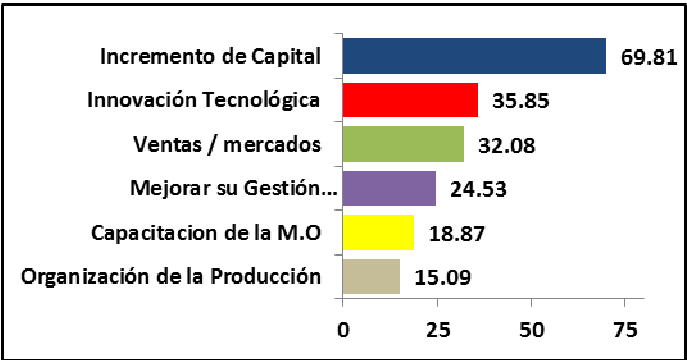
De acuerdo a las entrevistas realizadas, las encuestas y los grupos focales, los jóvenes emprendedores han mostrado una gran motivación por el programa, un grupo aún pequeño pero significativo de participantes son empresarios por vocación, tienen el convencimiento de la importancia de capacitarse para fortalecer sus empresas, darles sostenibilidad y hacerlas crecer. Para este grupo de empresarios la capacitación ha sido una herramienta fundamental para liderar sus empresas y ser competitivos.

Los jóvenes empresarios señalan en las entrevistas y en los grupos focales que los principales problemas que observan en sus empresas son la necesidad de incrementar su capital, la mejora tecnológica a través de nuevas herramientas y maquinarias, incrementar las ventas y conseguir nuevos mercados. Otras debilidades señaladas son contar con mejores herramientas de gestión para la empresa, contar con trabajadores más capacitados (M. O.) y organizar mejor la empresa.

Como fortalezas la calidad del producto la consideran como el factor clave para el desarrollo de su empresa, seguido de la capacidad de vender y la organización de la producción.

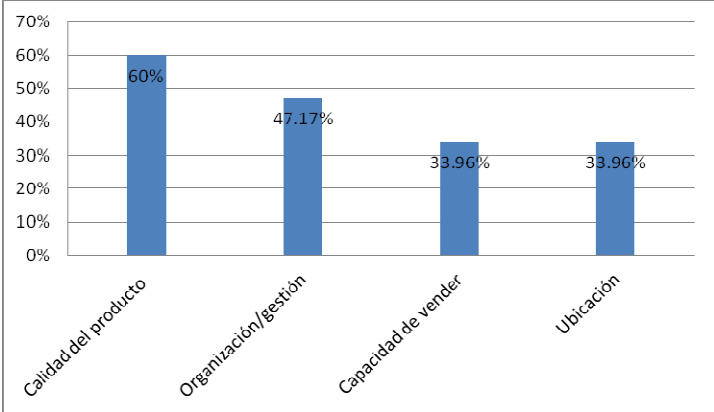
Respecto a la capacitación entre los temas que evalúan deben capacitarse más son contabilidad y finanzas, los entrevistados señalaban tener serias deficiencias en estos temas, en segundo lugar mejorar los métodos y la organización de la producción y en tercer lugar incrementar las ventas.

Gráfico Nro. 14
Los principales problemas de la empresa



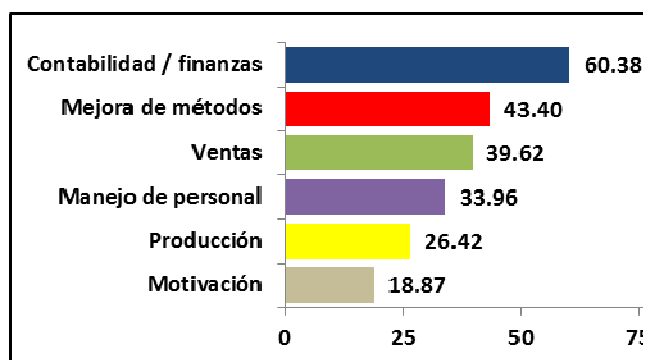
Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

Gráfico Nro. 15
Las fortalezas de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

Grafico Nro. 16
Necesidades de Capacitación



Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

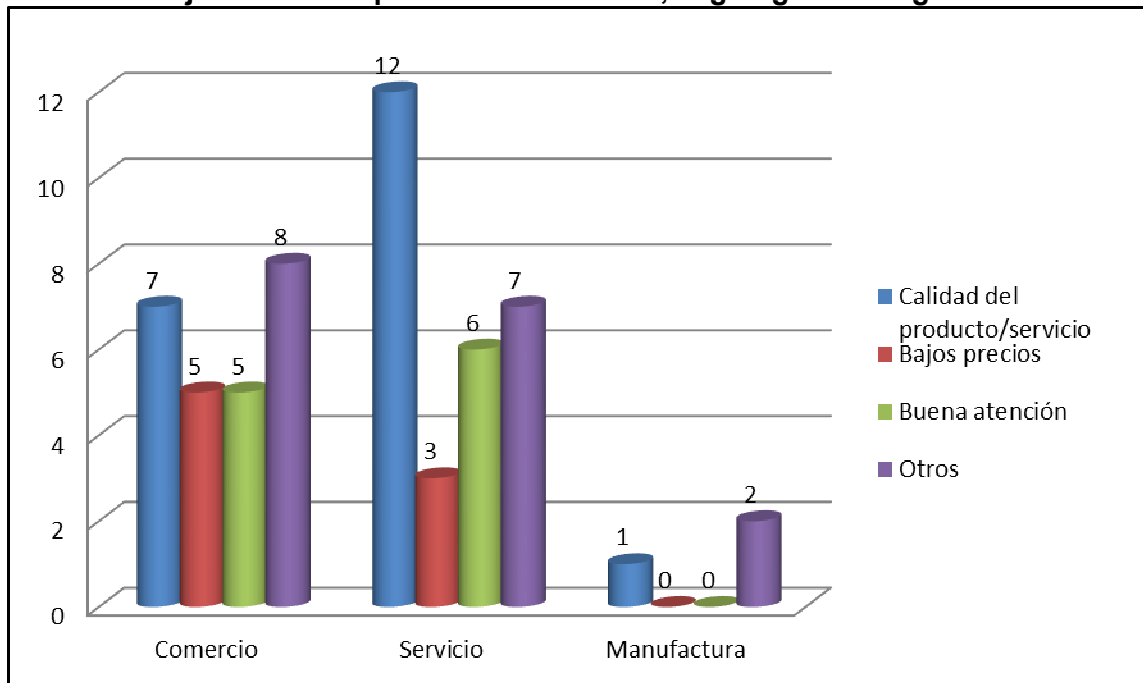
En general los jóvenes emprendedores que tienen en marcha su empresa reconocen y se sienten satisfechos de lo aprendido en el programa, han incorporado nuevos conocimientos que han generado cambios en la gestión empresarial. Como debilidades para superar los jóvenes empresarios señalan que tienen todavía poca capacidad para organizarse y planificar, para delegar funciones, son poco creativos, les falta originalidad y necesitan mayor experiencia.

Los emprendimientos son jóvenes como sus dueños, el 80% tiene menos de 2 años, se ubican principalmente en el sector comercio aunque se observa una importante migración entre ramas de actividad. Los emprendedores trabajan en promedio 10 horas diarias y por lo menos 6 días a la semana. Un porcentaje significativo de empresas no se ha formalizado. El uso de la casa como habitación y local de producción es lo más común en este tipo de emprendedores.

Los cambios más interesantes se observan en las ventas si bien los niveles de ventas son bajos, de acuerdo a los resultados de la encuesta el 96% de los emprendedores han incrementado sus ventas desde el inicio del programa en más del 100% en promedio (ver gráfico 11, cuadro 18). Aquellos que tienen educación técnica y superior son los que más han aumentado sus ventas, asimismo los negocios con más antigüedad.

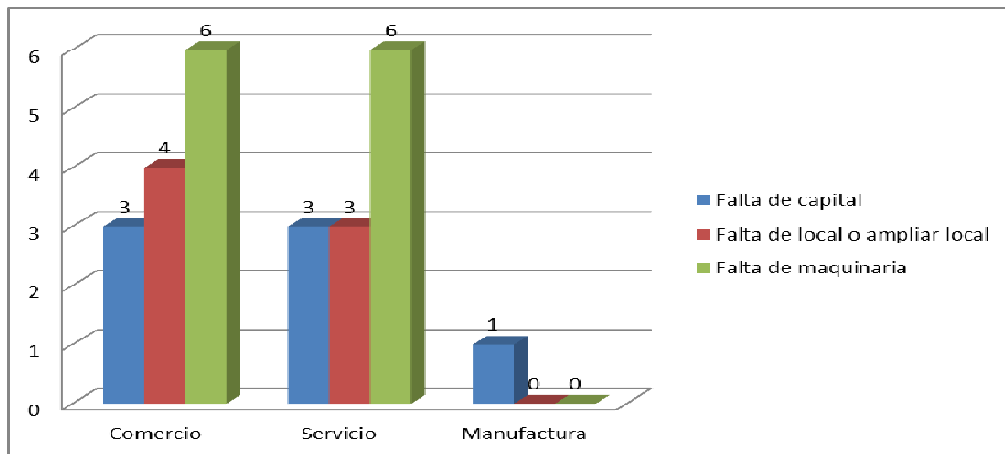
Las ventajas que ellos señalan respecto a otros negocios son: la calidad de sus productos, el precio y la buena atención (ver gráfico Nro.17). Respecto a las limitaciones la falta de capital es la limitación más importante señalada por los beneficiarios encuestados (ver gráfico Nro. 18).

Gráfico Nro.17
Ventajas ofrecidas por los beneficiarios, según giro de negocio



Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

Gráfico Nro.18
Limitaciones de sus negocios, según giro de negocio

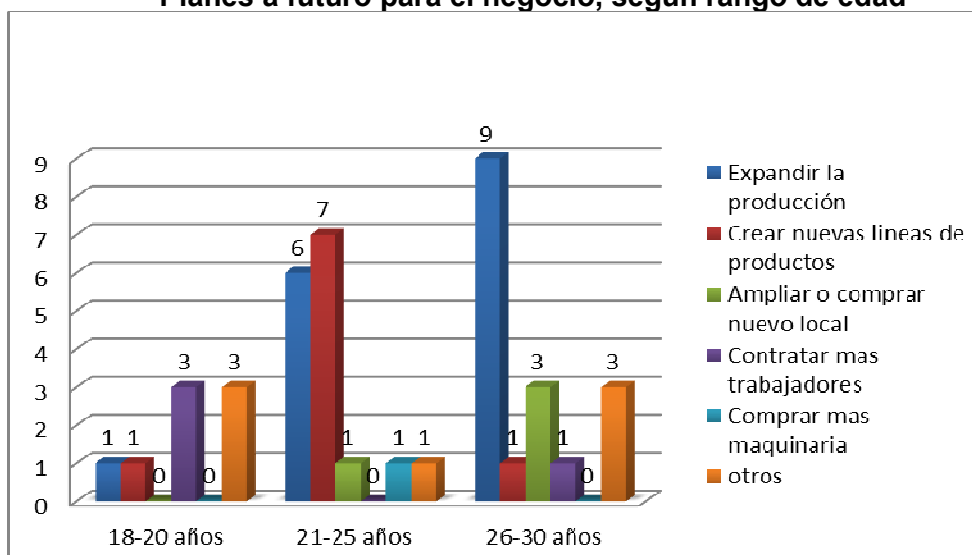


Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

En cuanto a los planes a futuro para el negocio las respuestas fueron diferentes según sexo, la mayoría de mujeres indico que buscará expandir la producción, mientras que los hombres, aunque también indicaron esta variable como la más importante, señalaron además la búsqueda de crear nuevas líneas de producción y ampliar o comprar un nuevo local como parte de sus planes a futuro.

Según el rango de edad, entre los 18 y 20 años la mayoría de beneficiarios busca contratar más trabajadores, entre los 21 y 25 años crear nuevas líneas productivas y entre los 26 y 30 años expandir la producción (ver gráfico Nro.19).

Gráfico Nro.19
Planes a futuro para el negocio, según rango de edad



Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.

1.- El modelo de intervención de ESAN busca promover y fortalecer la capacidad de los jóvenes para posicionarlos en la estructura empresarial en mejores condiciones de competir. El programa de capacitación y las herramientas desarrolladas han sido eficaces para lograr una mejor gestión de los emprendimientos, para facilitar la incursión de los jóvenes empresarios en nuevos mercados y mejorar la calidad de sus productos particularmente en aquellos negocios que habían sido creados antes del programa.-

De acuerdo a la experiencia y conocimiento de la evaluadora, en un contexto de deficiente calidad de los programas de capacitación y de una brecha permanente entre la oferta y demanda, el programa ha dado a jóvenes de bajos recursos la oportunidad de capacitarse y de competir mejor en el mercado, ha constituido para la región una respuesta de calidad que hace relevante y pertinente el proyecto.

2.- El modelo de capacitación si bien responde a las necesidades de los participantes en el proyecto: herramientas de gestión, conocimiento del mercado, estrategia de ventas, formalización y otros, no incorpora instrumentos modernos y de comprobada eficacia para

mejorar la capacidad de competir, entre ellos las tecnologías de información constituyen un elemento clave, el uso de la página web, de publicidad vía internet, programas de e-commerce son hoy y con más fuerza en el futuro instrumentos indispensables para los jóvenes empresarios. El tema de valores es también fundamental para los empresarios que se inician en esta actividad. La asesoría y acompañamiento como se ha mencionado anteriormente deberá estar siempre presente en aquellos programas que aspiran a la excelencia.

Los planes de negocio han permitido proyectar a los jóvenes como futuros empresarios y pensar en el mediano plazo, el capital semilla les ha otorgado un capital mínimo para la compra de activos y para el fortalecimiento del negocio, aunque todos señalaron que el monto era muy pequeño para la estructura de costos de insumos, materiales e instrumentos en la ciudad.

3.-Diversos factores explican los resultados positivos del proyecto, de acuerdo a la evaluación realizada, a las opiniones de los participantes y a las entrevistas a profundidad a los actores participantes el prestigio de ESAN como Escuela de Negocios, la capacidad del equipo liderado por el coordinador para cumplir con los objetivos trazados, la calidad y comprensión de los profesores así como su capacidad de adecuar el programa a la heterogeneidad de los participantes son entre otros los factores que explican los resultados observados.

No podría dejar de mencionar factores de carácter externo como el crecimiento económico que se observa en Ica principalmente en la agroindustria y en la exportación, el incremento del empleo, los servicios y el comercio que favorecen la inversión en pequeños negocios.

4.-Los jóvenes emprendedores se han sentido satisfechos con los aprendizajes adquiridos y observan cambios importantes en sus capacidades para enfrentar la competencia y salir adelante: tienen más confianza en sí mismos, más seguridad, capacidad de administrar mejor el negocio y sus tiempos. Valoran el esfuerzo del equipo del proyecto y la capacidad del plantel de profesores. Especialmente aquellos -un grupo aún pequeño de jóvenes empresarios- que eligen esta ocupación por vocación y están dispuestos a enfrentar los retos que supone ser un empresario exitoso. Son hombres y mujeres con un nivel de recursos por encima del promedio, con educación superior completa y con la motivación necesaria para salir adelante. Habría que incorporar en los criterios de selección a futuro este perfil de jóvenes emprendedores.

5- El impacto del proyecto se expresa claramente en dos indicadores importantes para los emprendedores y sus empresas: sus ventas se han incrementado en promedio desde el momento que se aplicó la línea de base hasta la evaluación en más del 100%, lo mismo que las ganancias. Si bien se trata de montos muy pequeños lo que demuestra que se trata aún de negocios frágiles, el programa ha sido alentador para los participantes quienes consideran que la capacitación les ha permitido tomar mejores decisiones.

6.2. Recomendaciones.

Para la Unidad Ejecutora

1.-Se recomienda evaluar la metodología de capacitación y plantearse el reto de la modernización de las metodologías, los contenidos y los enfoques. Si bien ESAN es una institución líder a nivel nacional como escuela de negocios, sus estrategias en materia de servicios de desarrollo empresarial, aquellas referidas a la pequeña y microempresa deben ser objeto de evaluación, más aún en una coyuntura de cambios y de nuevas propuestas de capacitación. El equipo líder del área de pequeños negocios, a partir de la experiencia con los proyectos financiados por FONDOEMPLEO debiera abrir un espacio de reflexión sobre lo actuado e incorporar nuevas metodologías ya probadas en otros países. Las tecnologías de información son fundamentales para el ejercicio de sus actividades ya que en este tema se han operado muchos cambios, sin embargo la mayoría de empresarios jóvenes no tienen acceso. El uso de internet es fundamental para acceder a nuevas redes de contacto, para el marketing empresarial y como estrategia de ventas.

La capacitación en línea desarrollada en los países asiáticos, europeos y también latinoamericanos, viene dando resultados muy interesantes en materia de capacitación al sector de la micro y pequeña empresa que por lo general tiene serios problemas de tiempo para acceder a cursos solamente presenciales. Se sugiere tenerlo en cuenta como posibilidad a futuro en el marco de la oferta de capacitación de la institución.

3 Respecto al capital semilla habría que evaluar en un próximo proyecto el monto otorgado, de acuerdo a los costos de la zona y a lo señalado por los emprendedores, \$ 2000 soles constituye un monto muy pequeño para impulsar la creación y/o desarrollo de un pequeño negocio. Asimismo el número de beneficiarios que tuvieron acceso al capital semilla (20) fue también considerado insuficiente.

4. Respecto a la asistencia técnica, fue considerada por los participantes como de muy corto tiempo. Como se trata de negocios muy pequeños, recién creados y frágiles la asesoría y el acompañamiento deben ser componentes potentes en el marco del programa.

5. La experiencia en programas de este tipo nos indica que el tiempo de duración de un programa con las características del que ESAN ha desarrollado en Ica no debe ser de un año, lo ideal sería de dos años, dedicando el segundo año luego de la capacitación al acompañamiento personalizado al emprendedor y su negocio para fortalecer los aprendizajes, darle seguridad y capacidad de gestión.

6. Si bien la sostenibilidad no ha sido un objetivo del programa, le daría a futuro un valor adicional si se incorpora como parte de sus objetivos. La búsqueda de alianzas con instituciones locales especializadas en el tema educativo permitiría dar continuidad al proceso de capacitación a jóvenes emprendedores en Ica, tema donde la oferta en ciudades del interior es limitada y de baja calidad. Las alianzas fortalecen la institución, promueven cambios, y amplían la cobertura de la oferta.

7.- Respecto a las alianzas y la sostenibilidad, se recomienda incorporar como parte de la estrategia de intervención alianzas con instituciones públicas, particularmente los municipios y los gobiernos regionales no sólo con la finalidad de facilitar la difusión del programa y la búsqueda de beneficiarios sino también para posicionar el tema de jóvenes empresarios, capacitarlos y promover nuevos servicios de desarrollo empresarial, para promover una cultura emprendedora y que desde los gobiernos se faciliten el acceso de este sector a la modernidad, agilicen los trámites administrativos para la formalización, incrementen la inversión en infraestructura, promuevan el mercado a través de ferias, ruedas de negocios y otras estrategias de ventas. De esta manera, promoviendo la participación del estado en sus distintos niveles se garantiza la sostenibilidad de este tipo de programas

8.- La difusión de la experiencia, los resultados y los hallazgos encontrados en el desarrollo del programa para jóvenes emprendedores es una recomendación para la institución y una deuda pendiente para las instituciones y personas interesadas en el tema, ello enriquece el debate y el intercambio con experiencias similares.

Para FONDOEMPLEO.

1. Desde la perspectiva metodológica las recomendaciones son las siguientes:

-La línea de base debe proporcionar una información clave para la comparación con la evaluación final en ese sentido se recomienda a FONDOEMPLEO que el evaluador viaje al proyecto y conozca in situ al equipo, la metodología a ser aplicada y de manera presencial seleccione al encuestador que aplicará la ficha y lo acompañe durante las primeras encuestas a realizar para garantizar la información a ser recabada.

-La ficha que se aplique al inicio en la línea de base debe contener principalmente en los rubros referidos al negocio las mismas variables e indicadores que la ficha que se aplique en la evaluación final, de esta manera se garantiza que los resultados de la EEF puedan ser comparados con los de la Línea de base y conocerse los cambios observados producto del impacto del proyecto. Habría que evaluar si la ficha podría simplificarse.

-Los proyectos sobre emprendimientos deben tener muy claro el proceso de focalización en la medida que de ella depende la selección de los participantes y beneficiarios del proyecto quienes deben demostrar a través de los instrumentos de focalización que tienen vocación de empresarios y se encuentran desarrollando algún negocio o tienen una idea de negocio para desarrollar en el corto plazo. Así se evitará la deserción y con ello la pérdida de vacantes para jóvenes que realmente pudieran ser beneficiarios.

-Se recomienda a FONDOEMPLEO incorporar dentro de sus criterios de selección el uso de metodologías de capacitación que incorporen técnicas modernas y temas como el uso de internet, de tecnologías de información modernas, de valores y otros instrumentos claves para una gestión que responda a las demandas del mundo moderno.

-En la misma línea se recomienda incorporar en sus criterios de selección el componente de asesoría técnica y acompañamiento a las empresas seleccionadas de tal manera que

el aprendizaje recibido durante la capacitación pueda ser puesto en práctica con el apoyo de un asesor durante por lo menos un año.

-Se recomienda por último que los proyectos dirigidos a jóvenes emprendedores duren por lo menos dos años. La experiencia de evaluación en este tipo de programas demuestra que los más exitosos al componente de capacitación le acompaña un período de acompañamiento que de alguna medida garantice la sostenibilidad del negocio.

2. En el caso de ESAN el camino por recorrer para modernizar las metodologías de capacitación y contar con una oferta competitiva, requiere de la institución un esfuerzo importante: sistematizar información, evaluar el trabajo realizado, conocer nuevas experiencias, modelos y metodologías que les permita lograr una propuesta de capacitación y acompañamiento con herramientas modernas en los campos de gestión, mercado y ventas.

FONDOEMPLEO podría apoyar en el logro de este objetivo a ESAN y otras instituciones que desarrollan proyectos similares a través del contacto con experiencias exitosas con nuevas tecnologías y metodologías, visitas a instituciones, promoviendo espacios de reflexión y discusión sobre el tema en el país e invitando a instituciones de otros países con experiencias interesantes.

3. Se sugiere a FONDOEMPLEO continuar con la línea de financiamiento, apoyo y promoción de proyectos de emprendimiento juvenil en primer lugar por los exitosos resultados observados, en segundo lugar porque ya se cuenta con metodologías probadas, en tercer lugar por el impacto en los jóvenes emprendedores, en cuarto lugar porque la relación costo/ beneficio es baja y por último porque uno de los problemas más serios de América Latina en general y el Perú en particular, continua siendo el alto nivel de precariedad en el empleo juvenil y proyectos de este tipo constituyen una respuesta interesante a este problema.

4. Desde la perspectiva de la sostenibilidad de los programas se recomienda a FONDOEMPLEO incorporar como criterio para la selección de proyectos que la institución ejecutora desarrolle alianzas con el sector público y el sector privado que trabajen el tema de emprendimientos juveniles en la zona no sólo para la difusión del programa si no en especial para el caso del Estado en sus diferentes niveles para fortalecer sus estrategias de intervención y con ello la institucionalidad local.

5. La experiencia de FONDOEMPLEO con programas de promoción y capacitación empresarial a mujeres emprendedoras podría facilitar el desarrollo de una política explícita de género en instituciones que desarrollen programas de promoción de emprendimientos juveniles para facilitar la participación de las mujeres en los programas.

6. Finalmente se recomienda a FONDOEMPLEO incorporar en los criterios de selección una actividad y/o producto que promueva la difusión de los resultados de los programas financiados por la institución. Así será posible contar con referentes importantes respecto al tema, intercambiar experiencias, abrir espacios de debate y difundir los resultados de los programas seleccionados en los diferentes concursos.