



# **ELABORACIÓN DE ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL**

## **GRUPO 3**

**Evaluación Final del  
Proyecto :**

**C-12-32**

**Lima, 20 de Mayo de 2014**



**Eliana Chávez O'Brien**

## INDICE

1. Antecedentes y objetivos	2
1.1. Antecedentes	2
1.2. Objetivos	2
2. Metodología	3
2.1. Método de diseño de la evaluación final	3
2.2. Aplicación de la ficha	4
2.3. Indicadores básicos	5
2.4. Trabajo de campo	6
3. Descripción del proyecto	7
3.1. Ficha de proyecto	7
3.2. Contexto socioeconómico	7
3.2.1. Variables económicas	7
3.2.2. Variables sociales	9
3.3. Indicadores de fin y propósito	10
3.4. Componentes del proyecto	11
4. Criterios	14
5. Los empresarios y las empresas	22
5.1. Características demográficas de los beneficiarios	22
5.2. Características de los emprendedores beneficiarios en relación a sus negocios	23
5.3. Características de los negocios	26
5.4. Indicadores económicos del negocio	28
5.5. Fuentes de financiamiento	30
5.6. Mercado de bienes	31
5.7. Perspectiva de los emprendedores y los negocios	31
6. Conclusiones y recomendaciones	32
6.1. Conclusiones	32
6.2. Recomendaciones	33

# **PROYECTO “PROMOCION Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES - TACNA”**

## **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.

En tal sentido uno de los proyectos ganadores del 12 concurso es el C-12-32, que ejecutó la universidad de ESAN en Tacna. SASE consultores fue la institución seleccionada para desarrollar una línea de base del proyecto, actividad que se realizó en los meses de octubre y noviembre del año 2013 y le encargó también la Evaluación Final del proyecto para poder determinar los efectos que la intervención ha generado en los diferentes actores que participan en el proyecto e identificar las buenas prácticas, limitaciones, lecciones aprendidas de la ejecución del proyecto y dar recomendaciones tanto a la unidad Ejecutora como a FONDOEMPLEO.

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 Tacna (C-12-32) al finalizar la intervención del proyecto, comparándolos con la situación observada en la línea de base.

Objetivos adicionales 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. METODOLOGÍA

### Objetivos de la consultoría.

- Llevar a cabo una evaluación a profundidad del proyecto Promoción y Fortalecimiento de emprendimientos juveniles en la región Tacna con el fin de identificar el nivel de logro de los objetivos del proyecto, las estrategias más eficientes y eficaces para mejorar las capacidades empresariales de los jóvenes emprendedores y su competitividad.
- Evaluar en qué medida el proyecto ha logrado los resultados esperados y analizar si el proyecto y la capacitación en particular han tenido éxito en la mejora de las prácticas empresariales, los resultados de la empresa y el bienestar de los jóvenes emprendedores.
- Evaluar el papel que juega el capital semilla en los resultados del proyecto, si constituye un componente fundamental para el éxito de los emprendimientos, analizar qué pasa con las empresas que no reciben capital semilla.
- Evaluar la sostenibilidad social y económica de los resultados del proyecto y explorar posibles estrategias de sostenibilidad.
- Evaluar la eficacia, la eficiencia, pertinencia y la replicabilidad del proyecto.

### 2.1. Método de diseño de línea de base

La Metodología aplicada para contar con indicadores de base del proyecto es la siguiente:

- Diseño del marco poblacional de los beneficiarios y el diseño de una muestra de carácter probabilística y simple. Para determinar el tamaño de muestra se utilizará 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 = 300, el tamaño de la muestra obtenido es 70 beneficiarios.

- La unidad de muestreo y de información ha sido el beneficiario que recibió la capacitación del proyecto.
- El instrumento de recojo de la información primaria ha sido una ficha socio-económica diseñada por FONDOEMPLEO. Los indicadores que forman parte de la línea de base se diseñan en base a los siguientes temas: perfil del beneficiario, características del negocio, antecedentes de emprendimiento en la familia, inserción laboral y condiciones laborales (para quienes no tienen un negocio) condiciones de la vivienda, 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 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 (que contenga las últimas modificaciones de los indicadores y metas por hitos o entregables).
  - 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 Tacna y específicamente en las provincias y distritos donde interviene el proyecto. 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.

## **2.2. Aplicación de la Ficha**

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

- Selección de encuestadores con experiencia.
- Capacitación presencial, a la encuestadora seleccionada para la aplicación de la Ficha de evaluación final.
- Pasos de la capacitación:
  - Explicación del objetivo de la consultoría y, más específicamente, de las encuestas a ser aplicadas.
  - Exposición del contenido de la ficha.
  - Simulaciones de aplicación de la Ficha.
  - Presentación de la lista de beneficiarios a encuestar.
  - Acompañamiento in situ a la encuestadora los dos primeros días de aplicación de la encuesta.
  - Coordinaciones de carácter administrativo con los encuestadores: plazos de entrega, estimación de número de encuestas diarias, mecanismos de coordinación con el evaluador y con la unidad ejecutora, y otros temas de carácter administrativo y logístico
- Coordinar estrechamente con la institución ejecutora para que apoye en la coordinación de las citas con los beneficiarios que hayan sido seleccionados. En el caso de Tacna este paso no ha funcionado debido a las dificultades para coordinar con el coordinador responsable de ESAN en la zona e incluso con el equipo central de ESAN en Lima.

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

- Mantener un contacto con el encuestador, por vía telefónica y electrónica, para monitorear su trabajo y para resolver las consultas.

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 base de datos SPSS.

### 2.3. 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**

<b>Lógica de intervención</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>
<b>FIN</b> Contribuir a dinamizar el desarrollo regional a través de emprendimientos juveniles en la región Tacna	✓ Se ve incrementada la participación en la economía regional a través de la participación de 300 jóvenes capacitados en elaboración de planes de negocio, debido a la implementación del programa de emprendimientos juveniles.
<b>PROPOSITO</b> Jóvenes acceden a programas de emprendimiento juvenil	✓ 200 jóvenes entre 18 y 29 años con ideas de negocio, preferentemente en situación de pobreza, beneficiados con el proceso de capacitación, financiamiento y asistencia técnica desarrollan planes de negocios competitivos y sostenibles. ✓ 100 jóvenes entre 19 y 29 años con iniciativas de negocio en marcha, preferentemente en situación de pobreza, son fortalecidos con el proceso de capacitación, financiamiento y asistencia técnica
<b>COMPONENTE 1</b> Selección de beneficiarios	✓ 04 campañas de promoción para difundir el programa dentro de la región Tacna ✓ 10 charlas de orientación para difundir y dar a conocer el propósito del programa ✓ 500 jóvenes son orientados sobre el proceso de selección ✓ 05 millares de materiales impresos para la convocatoria y

Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables
	<p>orientación, de modo de llegar a la mayor cantidad de jóvenes posible.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 600 formatos impresos para el registro de beneficiarios</li> <li>✓ 500 jóvenes completan los formatos de selección y fichas de acreditación</li> <li>✓ 300 jóvenes son registrados y aptos para el programa de capacitación y posibles candidatos a recibir el capital semilla, de los cuales 200 serán jóvenes con ideas de negocio y 100 serán jóvenes con negocios en marcha.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTE 2</b> Capacitación y asistencia técnica de emprendimientos juveniles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1080 horas dictadas de modo de capacitar a los jóvenes en la formulación de un plan de negocios factible y rentable</li> <li>✓ 65 viajes realizados por parte de nuestro staff de profesionales que brinda asistencia técnica</li> <li>✓ 65 viáticos otorgados considerando como línea de base a la tarifa intermedia que propone el estado (s/.180 soles diarios).</li> <li>✓ 23 aulas alquiladas equipadas con multimedia para la capacitación</li> <li>✓ 300 juegos de material educativo serán entregados a los jóvenes seleccionados. En estos se encontrarán los 09 módulos de capacitación que permiten formular un plan de negocios.</li> <li>✓ 270 planes de negocio son presentados y evaluados para el concurso del capital semilla.</li> <li>✓ 60 emprendedores reciben capital semilla y pasan a la fase de asistencia técnica.</li> <li>✓ 09 aulas son alquiladas para brindar asistencia técnica</li> <li>✓ 25 negocios en marcha son fortalecidos mediante la asistencia técnica en un total de 750 horas (30 horas por empresa)</li> <li>✓ 35 nuevos emprendimientos reciben asistencia técnica en un total de 1050 horas (30 por empresa)</li> <li>✓ 33 viajes por parte de nuestro staff profesional para brindar asistencia técnica a los ganadores del capital semilla</li> <li>✓ 33 viáticos</li> <li>✓ 270 jóvenes reciben certificado de capacitación con lo que mejoran su empleabilidad en el mercado</li> <li>✓ 01 ceremonia de clausura para todos los participantes del proyecto donde se entregarán los certificados de participación</li> </ul>
<p><b>COMPONENTE 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 70 visitas de supervisión de actividades</li> </ul>

## 2.4 Trabajo de campo

- El trabajo de campo se realizó durante 15 días desde el 20 de marzo hasta el 5 de abril.
- La encuestadora natural de Tacna, hizo su trabajo de manera eficiente.
- Con el coordinador del proyecto sr. Winston Adrián Castañeda son a pesar de vivir en Tacna no pudo realizarse ninguna coordinación tanto en el período de la línea de base como en la evaluación final.
- 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 la región Tacna
Institución Ejecutora	Universidad ESAN
Fecha de Fundación	25 de julio de 1963
Objetivos del proyecto	Promover y Fortalecer el emprendimiento en los jóvenes de modo de crear iniciativas sostenibles y rentables.
Población beneficiaria	300 jóvenes, de los cuales 200 serán jóvenes con ideas de negocio y 100 serán jóvenes con negocios en marcha.
Ámbito de ejecución del Proyecto	Región Tacna
	Provincia de Tacna
Duración de proyecto	12 meses
Presupuesto del proyecto	S/. 994,540.56
Monto solicitado a FONDOEMPLEO	S/. 994,540.56

#### 3.2 Contexto socioeconómico

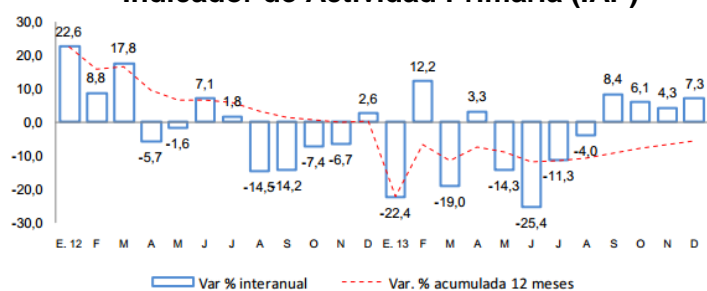
##### 3.2.1 Variables económicas

##### Principales actividades económicas

Según información del Banco Central de Reserva del Perú, para el 2013, el Indicador de Actividad Primaria (IAP) creció 7,3 por ciento respecto a diciembre de 2012, pero en el acumulado del año registró una caída de 5,3 por ciento. Detalladamente, el sector agropecuario varió positivamente (20,5 por ciento) en el interanual por mayor producción de orégano, cebolla y en pecuario, carne de ave, leche fresca; y el sector minero creció 3,3 por ciento por mayor extracción de plata, molibdeno y oro (50,0 por ciento).



**Gráfico Nro. 01**  
**Indicador de Actividad Primaria (IAP)**



Fuente y elaboración: Banco Central de Reserva.

### Aporte de las pequeñas y medianas empresas

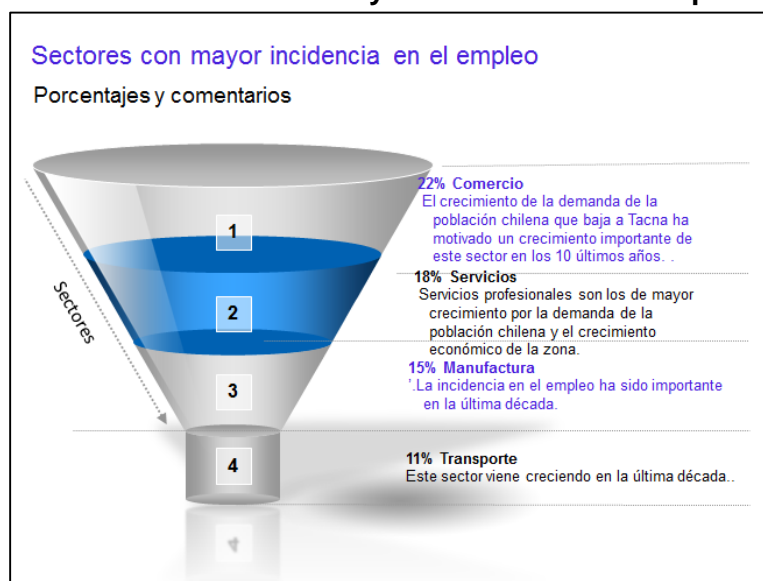
Según datos publicados por PROMPERU, el 43,58% de las empresas exportadoras de la región pertenecen a la mediana y pequeña empresa; así mismo, según el índice de competitividad regional del Perú 2010, el número de empresas exportadoras aumentó en los últimos dos años (total de 452 empresas al 2010).

### Situación y posibilidad de empleo para jóvenes

Según datos del Gobierno Regional de Tacna, en cuanto a la evolución del empleo, se presenta una tendencia creciente de demanda de mano de obra debido al crecimiento de las actividades: como el comercio tanto al por mayor como al por menor transporte, almacenamiento y comunicaciones, así como servicios. Es así, que los sectores con mayor incidencia en el empleo en la ciudad de Tacna son comercio (22.0%) y otros servicios (18.1%).

Además, según la misma fuente, la población económicamente activa (PEA), asciende a 134 mil 869 personas, de los cuales 78 mil 556 son hombres y 56 mil 313 son mujeres. Del total de personas que conforman la PEA del departamento de Tacna, 126 mil 656 personas tienen empleo y 8 mil 213 se encuentran desempleados. En el área urbana, la fuerza laboral ocupada es 113 mil 716 personas y en el área rural, 12 mil 940 personas (Informe interno de la Dirección Regional de trabajo con información del 2012).

**Gráfico Nro. 2**  
**Sectores con mayor incidencia en el empleo**



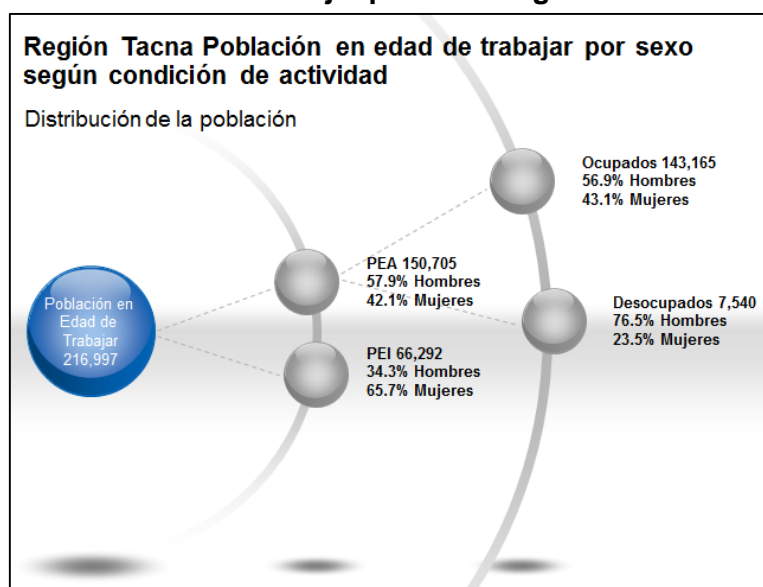
### 3.2.2 Variables sociales

#### Población

Según, la Dirección Regional de Trabajo, en el 2007, la población total de la región de Tacna era de 288,781 habitantes, de los cuales poco más del 90% se encuentra concentrada en la provincia de Tacna. De ellos, la población entre 18 a 29 años representa el 24.1% de la población provincial, es decir, 63,4 jóvenes. En relación al género se destaca una mayoría femenina con el 52.3% y un 48.7% de población juvenil masculina.

Respecto al gráfico número 3 la población en edad de trabajar era algo más de 216,000 personas, de este total 150,705 forman parte de la PEA y de ellos el 95% están ocupados y sólo un 5% desocupados.

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

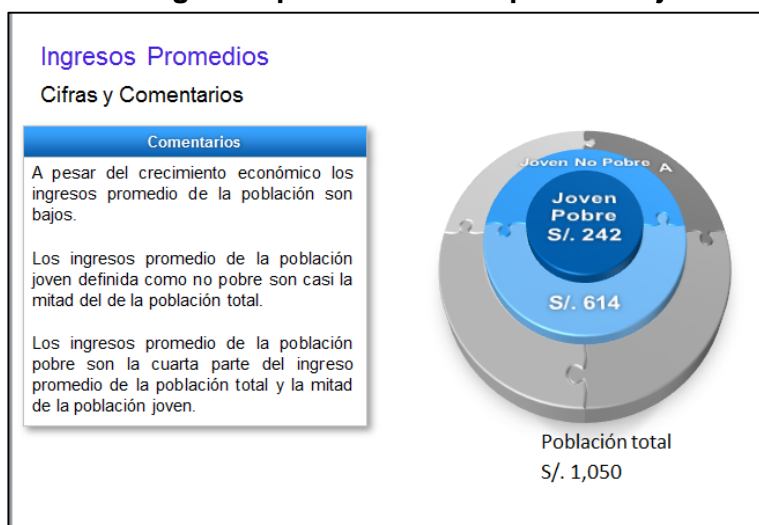


Fuente: Dirección Regional de Trabajo. Elaboración propia.

#### Ingreso juvenil per cápita y niveles de pobreza

Según datos de la Encuesta Nacional de Hogares-ENAH0 del 2010 el 15,7% de la población juvenil total de Tacna vive en condiciones de pobreza, de acuerdo a esta misma fuente el ingreso per cápita mensual de un joven en situación de pobreza resulta ser de tal solo S/ 242.50 nuevos soles, mientras la de un joven no pobre alcanza los S/ 614.50 nuevos soles.

### Gráfico Nro.4 Ingresos promedios de la población joven



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares. Elaboración propia.

### 3.3 Indicadores de fin y propósito

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

#### Cuadro Nro. 3 Objetivos de fin y propósito Lógica de intervención

<b>FIN</b> Contribuir a dinamizar el desarrollo regional a través de emprendimientos juveniles en la región Tacna
<b>PROPOSITO</b> Jóvenes acceden a programas de emprendimiento juvenil

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

A largo plazo, el proyecto tiene como fin aportar a la dinamización del desarrollo de la región Tacna mediante el emprendimiento juvenil, para lo cual es necesario que se presente una estabilidad económica y social tanto en la región como en el país.

En términos de los resultados inmediatos, el proyecto contempla como propósito el que los jóvenes beneficiarios accedan a programas de emprendimiento juvenil, para lo cual es necesaria la voluntad política de las autoridades e instituciones públicas y privadas de la región para promover la competitividad y oportunidades de empleo en el subsector de la carpintería en madera.

### 3.4 Componentes del proyecto

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

**Gráfico Nro. 5**  
**Componentes del proyecto**



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

**Cuadro Nro. 4**  
**Componentes, actividades e indicadores del proyecto**

<b>COMPONENTE 1: Selección de beneficiarios</b>	
1.1. Convocatoria de orientación	04 campañas de promoción para difundir el programa dentro de la región Tacna
	10 charlas de orientación para difundir y dar a conocer el propósito del programa
	500 jóvenes son orientados sobre el proceso de selección
1.2. Focalización	05 millares de materiales impresos para la convocatoria y orientación, de modo de llegar a la mayor cantidad de jóvenes posibles
	600 formatos impresos para el registro de beneficiarios
1.3. Registro de beneficiarios	500 jóvenes completan los formatos de selección y fichas de acreditación
	300 jóvenes son registrados y aptos para el programa de capacitación y posibles candidatos a recibir el capital semilla, de los cuales 200 serán jóvenes con ideas de negocio y 100 serán jóvenes con negocios en marcha.

<b>COMPONENTE 2: Capacitación y Asistencia técnica en emprendimientos juveniles</b>	
2.1 Capacitación en emprendimientos	1080 horas dictadas de modo de capacitar a los jóvenes en la formulación de un plan de negocios factible y rentable.
	65 viajes realizados por parte de nuestro staff de profesionales que brinden asistencia técnica.
	65 viáticos otorgados considerando la línea base a la tarifa intermedia que propone el estado (s/180 soles diarios)
	23 aulas son alquilados equipadas con multimedia para la capacitación
	300 juegos de material educativo serán entregados a los jóvenes seleccionados. En estos se encontrarán los 09 módulos de capacitación que permitan formular un plan de negocios.
2.2 Concurso de plan de negocios y Capital Semilla	270 planes de negocio son presentados y evaluados para el concurso del capital semilla
	60 emprendedores reciben capital semilla y pasan a la fase de asistencia técnica
2.3 Asistencia Técnica	09 aulas son alquiladas para brindar Asistencia técnica
	25 negocios en marcha son fortalecidos mediante la asistencia técnica en un total de 750 horas (30 horas por empresa).
	35 nuevos emprendimientos reciben asistencia técnica en un total de 1050 horas (30 por empresa)
	33 viajes por parte de nuestro staff profesional para brindar asistencia técnica a los ganadores del capital semilla viáticos
2.4 Clausura de capacitación	270 jóvenes reciben certificado de capacitación con lo que mejora su empleabilidad en el mercado
	01 ceremonia de clausura para todos los participantes del proyecto donde se entregaran los certificados de participación
<b>COMPONENTE 3: Supervisión</b>	
3.1 Visitas de supervisión	70 visitas de supervisión de actividades.

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

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 Relaciones públicas

#### 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 técnicas 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 proceso de reforma de la gestión pública nacional respalda el diseño, desarrollo y financiación de proyectos de promoción y fomento a los emprendimientos juveniles a partir de 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:

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 claves<sup>1</sup>:

- i) 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 –SENAJU<sup>2</sup>, adscrita al Ministerio de Educación y encargada del tema juvenil, en particular a la política de

---

<sup>1</sup> Emprendimiento Juvenil en las políticas de gobierno en el Perú. Boletín PREJAL #4.

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

Desde la perspectiva de la región Tacna y tomando en cuenta las necesidades de la población joven en situación de pobreza y empleo precario y 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. Los sectores de Comercio, agroindustria y servicios han venido creciendo en los últimos años. Los ingresos han crecido y la demanda de la población también. Otro factor importante que ha influido en el crecimiento económico ha sido la visita permanente de chilenos en búsqueda de diversos servicios profesionales que movilizan principalmente los sectores de hotelería y restaurantes, servicios en general y el comercio.

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, como se observa también en otras regiones del país. 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.

Las herramientas desarrolladas en materia de capacitación han sido pertinentes para los beneficiarios, en particular el plan de negocios, 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, el limitado 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 frágiles el acompañamiento permite poner en práctica los aprendizajes adquiridos, organizar la empresa y corregir in situ el uso de nuevos instrumentos.

Respecto a la coordinación institucional, no se ha logrado desarrollar procesos interesantes de articulación con los gobiernos locales ni con la región. 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, se ha seleccionado beneficiarios cuyos negocios responden más a estrategias de sobrevivencia que a un interés real de convertirse en futuros empresarios. Este tipo de beneficiarios con muy poca experiencia como tales, limitados conocimientos y sin visión de negocios dificultan el logro de los resultados esperados. Si bien el criterio de

---

<sup>2</sup> SENAJU, DS N°027-2007-PCM.



selección debe incorporar a jóvenes con bajos ingresos no debe llegar al nivel de estrategias de sobrevivencia, debe ponerse particular atención a un perfil de participante que tenga vocación de emprendimiento e interés real de iniciar un negocio.

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 vea rasgos de emprendedor, 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 por tratarse de un plazo que no responde al período mínimo necesario para el aprendizaje.

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 que ha trabajado con conocimiento del tema... Cabe resaltar la calidad profesional 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. 5**  
**Mapa de Actores**

<b>Actores</b>	<b>Institución</b>	<b>Características</b>
Equipo del proyecto	ESAN	<p>El equipo de capacitación en Tacna 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>El coordinador del proyecto mostro desde la aplicación de la línea de base y durante la evaluación una actitud poco propicia para la colaboración y el diálogo con la evaluadora.</p> <p>No es posible evaluar al equipo de dirección en Lima y las coordinaciones con el equipo de Tacna por las dificultades de coordinación con ambas instancias.</p>
Beneficiarios	Población joven de los distritos seleccionados	<p>Una de las debilidades del proyecto ha sido la estrategia de focalización, al parecer ha primado la premura de cubrir el número de participantes por encima de perfiles que den cuenta de personas con rasgos e interés de convertirse en emprendedores.</p> <p>La experiencia señala que la probabilidad de crear un negocio y hacerlo sostenible es mayor entre aquellos que tienen una 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 entre 25 y 29 años de edad, mejor aún si tienen una idea clara del negocio que quisieran emprender o ya lo vienen implementando.</p> <p>En torno a esta tipología debiera centrarse la focalización para cumplir con los objetivos de fortalecer los emprendimientos juveniles</p>
Gerencias de desarrollo económico y local	Municipios	<p>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.</p>

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

## Eficacia

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

**Cuadro Nro. 6**  
**Nivel de ejecución física del Proyecto, según componentes y productos**

Componente	Producto	Unidad de Medida	Meta Total	Meta Lograda	% de Logro
<b>Componente 1:</b> Adecuada selección de jóvenes entre 18 y 29 años que posean una idea de negocio.	500 jóvenes de 18 a 29 años conocen el programa de emprendimiento.	Jóvenes	500	525	100%
	500 jóvenes son registrados para el programa.	Jóvenes	500	513	100%
	300 jóvenes son seleccionados para seguir el programa.	Jóvenes	300	380	100%
<b>Componente 2:</b> Desarrollo del programa de capacitación.	300 jóvenes son capacitados en el programa.	Jóvenes	300	313	100%
	270 planes de negocios son presentados y evaluados.	Jóvenes	270	273	100%
	60 planes de negocios son seleccionados.	Planes	60	60	100%
	60 planes de negocios seleccionados reciben capital semilla.	Planes	60	58	99.6%
	60 planes de negocio reciben asistencia técnica (25 con negocios en marcha y 35 con idea de negocios).	Planes	60	58	99.6%
<b>Componente 3:</b> Acompañamiento y seguimiento en la implementación	60 visitas de supervisión son efectuadas para el seguimiento de los planes de negocios seleccionados.	Visitas	60	60	100%
	70 visitas de supervisión de emprendimientos.	Visitas	70	70	100%

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

A nivel de ejecución física y de acuerdo al informe de cierre, el proyecto cumplió con todas las metas planteadas inicialmente.

En el caso del componente 1: 525 jóvenes recibieron las charlas de información, 513 fueron registrados y 380 seleccionados para seguir el programa.

En cuanto al componente 2 el más importante del programa, 313 jóvenes fueron capacitados, se presentaron 270 planes de negocio y se seleccionaron 60, 58 de los seleccionados recibieron capital semilla y los mismos 58 recibieron asistencia técnica.

En relación al componente 3 se ejecutó al cien por ciento lo planificado: se realizaron 60 visitas de supervisión para el seguimiento de los planes de negocios seleccionados y 70 visitas de supervisión a los emprendimientos.

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 han 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 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. 7a.  
Nivel de ejecución financiera del Proyecto, según componentes**

<b>COMPONENTE</b>	<b>Presupuesto Total proyectado S/.</b>	<b>Presupuesto Total ejecutado S/.</b>	<b>% de Ejecución con relación al Presupuesto Total</b>
<b>Componente 1:</b>	16,350.0	13,174.15	80.58%
<b>Componente 2:</b>	664,254.0	535,140.00	80,56%
<b>Componente 3:</b>	1,400.0	1,400.0	100%
<b>Componente 6: Manejo de proyecto</b>	312,536.56	249,225.7	79.74%
<b>Monto Total de proyecto</b>	<b>994,540.56</b>	<b>798,939.85</b>	<b>80.33%</b>

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

**Cuadro Nro. 7b.**  
**Nivel de ejecución financiera del Proyecto, según fuentes**

	Monto presupuestado	Monto ejecutado	Nivel de ejecución financiera del proyecto%
Aportes de FONDOEMPLEO	994,540.56	798,939.85	80.33%
Aportes de contrapartida	0	0	0
<b>Total del Proyecto</b>	<b>994,540.56</b>	<b>798,939.85</b>	<b>80.33%</b>

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

No hay contrapartida en el proyecto.

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 1 de selección de beneficiarios fue 80%. En el caso del componente 2 sobre capacitación y asistencia técnica, se ejecutó también un monto menor: el 80% de lo programado. El componente de gestión administrativa se ejecutó en un 79% de lo programado.

Se concluye que en relación a los componentes el presupuesto ejecutado fue menor que el presupuesto previsto, en términos porcentuales se cumplió con el 80% de lo programado.

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 S/ 2,663 un costo cercano 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,** los jóvenes participantes han sido motivados por el proyecto, han adquirido y manejan herramientas de gestión y estrategias de ventas con resultados positivos respecto a la sostenibilidad de los emprendimientos. En los grupos focales los participantes señalaban que el equipo profesional era de primer nivel en materia de capacitación, pero calificaban como una debilidad que no se hubiera incorporado la asesoría técnica y acompañamiento presencial para consolidar los aprendizajes recibidos

**2.-Desde la perspectiva de las políticas, la relación con los gobiernos locales y regionales** es un tema que debiera estar incorporado desde el diseño en proyectos de este tipo, con el objetivo de fortalecerlos en materia de experiencia en las intervenciones de promoción de emprendimientos de abrir 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.** Se observa a través de las entrevistas que los emprendedores han mejorado su capacidad de gestión sin embargo plantean dudas sobre su futuro empresarial en algunos casos porque depende del comportamiento del mercado y las posibilidades de un empleo asalariado con mejores remuneraciones frente a los ingresos que actualmente reciben, otros de los entrevistados si señalaban que sus expectativas frente a su futuro son positivas, particularmente aquellos que tenían vocación de empresarios e iniciaron sus emprendimientos antes de iniciarse el proyecto, señalan que el programa les ha sido útil.

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 Nro. 8**  
**Posibilidades de impacto y sostenibilidad del Proyecto**

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

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 beneficiarios

#### Sexo

La mayoría de participantes del programa son de sexo femenino. Del total de 76 beneficiarios encuestados, 49 son mujeres (64%) y 27 hombres (36%) (Ver cuadro Nro.9).

**Cuadro Nro. 9**  
**Sexo de los beneficiarios**

Sexo	Resultado	%
Hombre	27	36
Mujeres	49	64
Total (%)	76	100

Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

#### Educación

En relación al nivel educativo 45% de los beneficiarios encuestados ha completado el nivel de secundaria. Seguidamente, se ubican, en términos cuantitativos, los beneficiarios con educación técnico productiva (20%) y los beneficiarios con educación superior universitaria incompleta (09%). Sólo un caso tiene primaria.

**Cuadro Nro. 10**  
**Nivel educativo de los beneficiarios**

Nivel de educación	Resultado	%
Ninguno	0	0
Primaria incompleta	0	0
Primaria completa	1	1
Secundaria incompleta	0	0
Secundaria completa	34	45
Opción ocupacional (CETPRO)	15	20
Superior No Universitaria incompleta	1	1
Superior No Universitaria completa	6	8
Superior Universitaria incompleta	7	9
Superior Universitaria completa	12	16
Total (%)	76	100

Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

De acuerdo a la muestra seleccionada, el 61% de los beneficiarios se encuentra estudiando actualmente ya sea terminando sus estudios formales o llevando cursos de capacitación para el trabajo.

El porcentaje de emprendedores que ha estudiado algún curso no formal independientemente de sus niveles de educación: 34% (ver cuadro Nro.11).

**Cuadro Nro. 11**  
**Asistencia a cursos**

<b>Educación</b>	<b>Resultado</b>	<b>%</b>
% de beneficiarios que estudia actualmente	46	61
% que ha estudiado algún curso de corta duración	26	34

Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

Anteriormente, comenté el título que este no es adecuado.

Si colocas porcentaje en el título, estás indicando que toda la información es porcentaje, además, dentro del cuadro dices porcentaje de beneficiarios que estudia y porcentaje que ha estudio un curso de corta duración. También se tiene porcentaje en la columna.

## **Edad**

En relación a las edades, la mayoría de beneficiarios tienen entre 21 y 25 años, alcanzando el 41 % del total. Seguido, se ubican los beneficiarios de entre 18 y 20 años, y finalmente, el grupo etario entre 26 y 31 años (ver cuadro Nro.12). Realmente se trata de gente muy joven, con poca experiencia o ninguna respecto a emprendimientos en la mayoría de los casos.

**Cuadro Nro. 12**  
**Edad de los beneficiarios**

<b>Rangos de edades (años)</b>	<b>Resultado</b>	<b>%</b>
18-20 años	30	39
21-25 años	31	41
26-31 años	15	20
Total (%)	76	100

Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

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

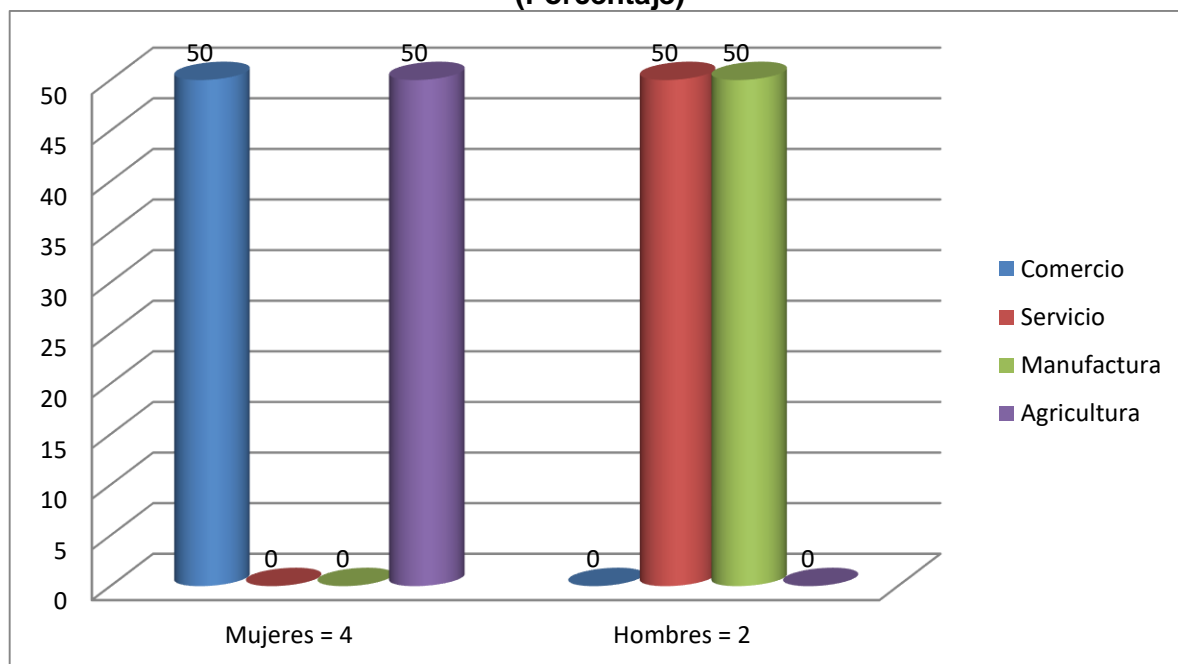
### **Beneficiarios con negocios previos a la participación del proyecto.**

De acuerdo a la información obtenida en la línea de base, 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 principalmente en el sector comercio y agricultura.

En el caso de los varones con experiencia empresarial previa a su participación en el proyecto, se dedican a actividades del rubro servicios y al rubro comercio (ver gráfico Nro.6).



**Gráfico Nro. 6**  
**Beneficiarios con negocio antes del proyecto, por actividad económica según sexo**  
**(Porcentaje)**



Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

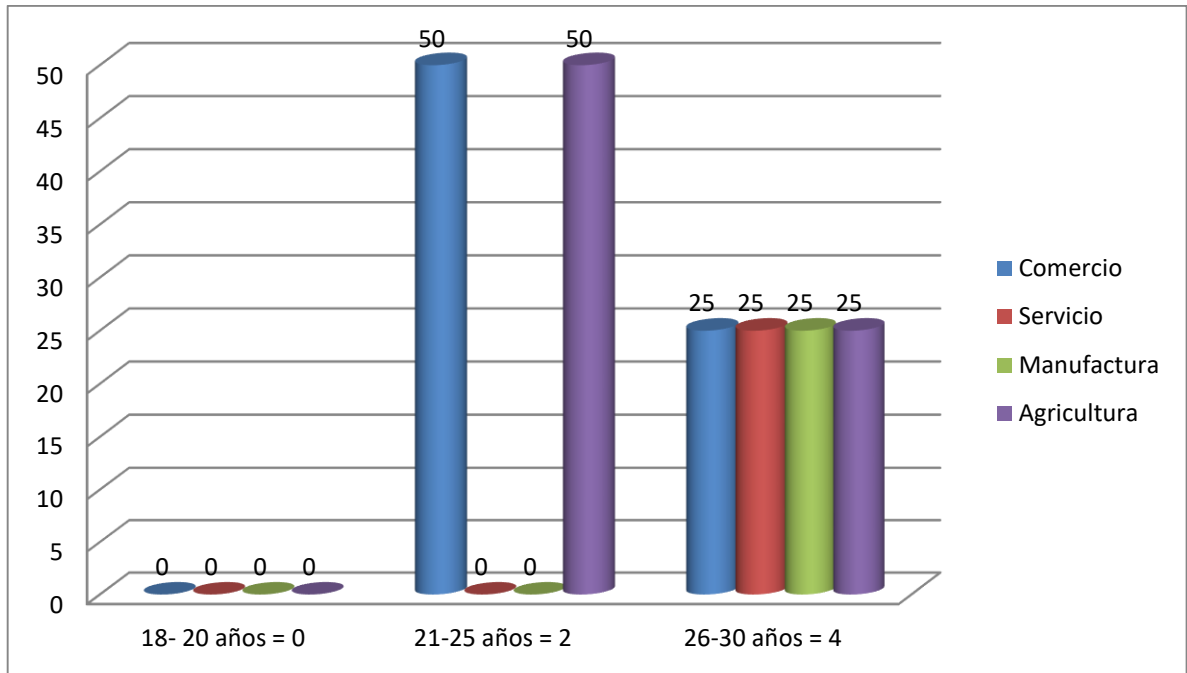
Desde la perspectiva de la variable edad, aunque todos son muy jóvenes es interesante anotar algunas diferencias:

Del grupo de jóvenes entre 21 y 25 años, uno de ellos se dedica a actividades de comercio y el otro a actividades de servicios.

Del grupo de mayor edad 26-31 años, desarrollan actividades en todos los rubros: comercio, servicios, manufactura y agricultura, (ver gráfico Nro.07)

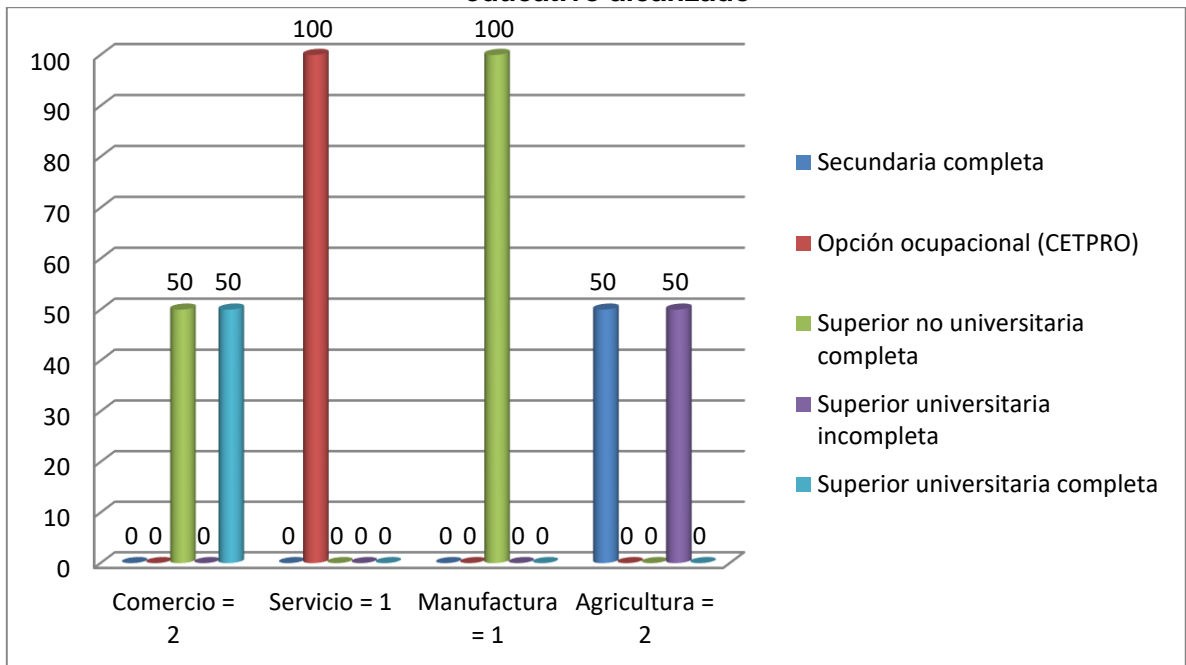
Si hacemos un análisis de los emprendimientos según tipo de actividad económica cruzado por los niveles de educación de los jóvenes se observa que en el sector servicios solo hay jóvenes que han estudiado en un CETPRO. En el sector manufactura se ubica el beneficiario con educación no universitaria completa, mientras que en el sector comercio se encuentran beneficiarios con educación universitaria completa y educación no universitaria completa (ver gráfico Nro.08).

**Gráfico Nro. 7**  
**Porcentaje de beneficiarios que tenían negocio antes del proyecto, según rango de edad**



Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

**Grafico Nro. 8**  
**Porcentaje de beneficiarios que tenían negocio antes del proyecto, según nivel educativo alcanzado**



Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

### 5.3 Características de los negocios

Como sucede en otras ciudades cuando se trata de negocios que recién se inician y los emprendedores tienen fondos muy limitados la mayoría se dedican al comercio al por menor. En el caso de Tacna sucede también que algunos de los negocios que se iniciaron como servicios y manufactura al momento de la evaluación final se encuentran en el sector comercio, casi el 70% del total se dedica a la actividad comercial. De los negocios creados durante el proyecto el 42% son actividades comerciales, el 28% de servicios, el 21% manufactura y el 7% agricultura.

**Cuadro Nro. 13**  
**Giro de negocio**

Indicador	Negocio creado antes del proyecto		Negocio creado durante el proyecto	Total
	Línea de base	Evaluación final		
<b>Sector económico del negocio (%)</b>				
Comercio	33.00	69.2	42.9	55.6
Servicios	17.00	23.1	28.6	25.9
Manufactura	17.00	7.7	21.4	14.8
Agricultura	33.00	0.00	7.1	3.7
Número de casos	6	13	14	27

Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

En cuanto a los años de antigüedad del negocio, el promedio es de 7 meses. Se trata de emprendimientos muy jóvenes, los que aún no han superado la etapa crítica del primer año de funcionamiento. El programa de capacitación resulta ser muy oportuno a este grupo de jóvenes que recién se está iniciando en iniciativas empresariales, aunque como señalan ellos la capacitación debe ir acompañada por un año de asesoría para fortalecer los aprendizajes, manejar mejor las herramientas y desarrollar estrategias de mercado que les permita incrementar sus ventas y ganancias (ver cuadros Nro.14 y 15).

**Cuadro Nro.14**  
**Promedio de años de antigüedad del negocio**

Años de antigüedad del negocio (Promedio)	
(0.816)	7 meses

Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

**Cuadro Nro.15**  
**Rango de años de antigüedad del negocio según línea de base (6 casos)**

Rangos de años de antigüedad del negocio	Resultado	%
Menos de 6 meses	3	50
De 7 a 12 meses	2	33
De 13 a 18 meses	1	17
Total	6	100
Número de casos	7	

Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

En términos de la propiedad del negocio, el 50% tienen un solo dueño, el beneficiario del programa, 33% tienen socios familiares y el 17% socios no familiares. En los negocios recién creados la situación es similar (cuadro Nro.16).

Respecto a la ubicación, durante la evaluación final el 38% tiene su negocio dentro de la vivienda, un porcentaje similar lo tiene en un lugar diferente a la vivienda, el 15% en un puesto fijo en la vía pública. De los negocios recién creados el 57% su taller o local comercial queda dentro de la vivienda y 28% en un local fuera de ella.

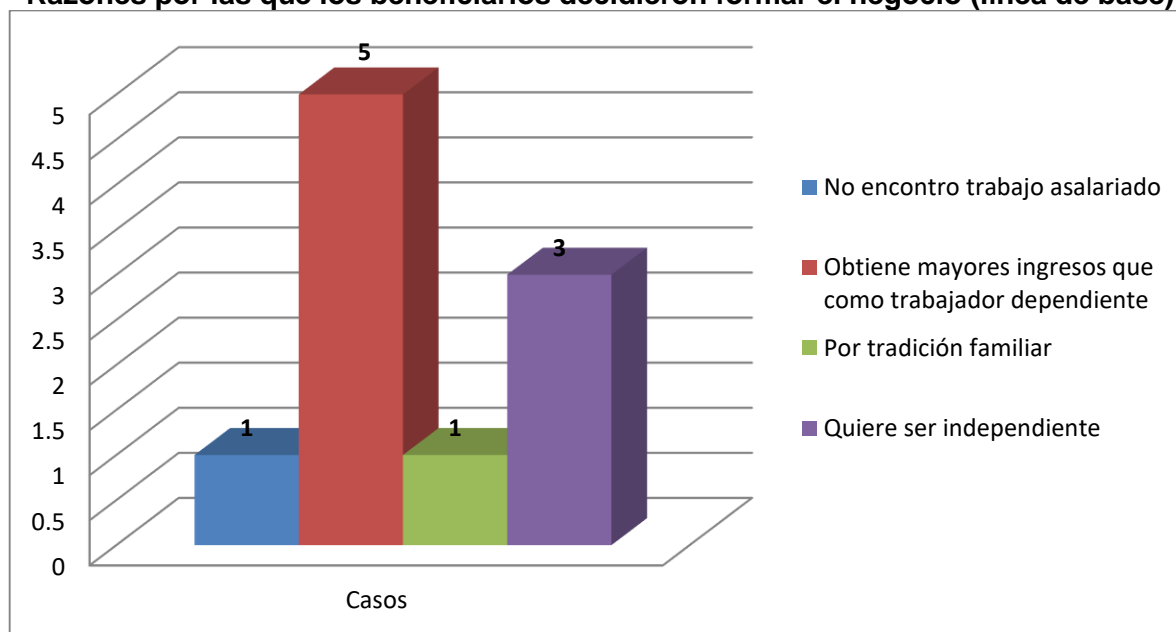
**Cuadro Nro. 16**  
**Propiedad del negocio y Ubicación de la empresa**

Indicador	Negocio creado antes del proyecto		Negocio creado durante el proyecto
	Línea de base	Evaluación final	
<b>Propiedad del negocio (%)</b>			
Sí, soy el único dueño	50.00	0.00	57.00
Tengo socios familiares	33.00	0.00	28.00
Tengo socios que no son familiares	17.00	0.00	14.00
Total (%)	100.00	100.00	100.00
Número de casos	6	0	14.00
<b>Ubicación de la empresa/taller/negocio (%)</b>			
Taller o local comercial dentro de la vivienda	0.00	38.46	57.00
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	67.00	38.46	42.00
En la vía pública, puesto fijo	16.00	0.00	0.00
En la vía pública, sin puesto fijo	0.00	15.38	0.00
Puesto fijo/improvisado en mercado de abastos	0.00	0.00	0.00
Otro	17.00	7.69	0.00
Total (%)	100.00	100.00	100.00
Número de casos	6	13	14

Fuente: Encuesta a 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 querían obtener mayores ingresos que como trabajador dependiente, seguido por el hecho de querer ser independientes.

**Gráfico Nro.9**  
**Razones por las que los beneficiarios decidieron formar el negocio (línea de base)**



Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

#### 5.4 Indicadores económicos del negocio

Una de las variables que mide el comportamiento de los negocios y la estrategia de los emprendedores es **el promedio de ventas anuales** y los cambios observados durante el período de análisis. Como lo indica el gráfico el promedio de ventas se encuentra en 15,275 soles anuales para la línea de base, durante la evaluación final los montos declarados se duplican alcanzando los 31,000 soles 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 era de 4,800 soles cuando se aplica la línea de base, sube a 10,500 en la evaluación final y en el caso de nuevas empresas las ganancias promedio son de 6,00 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 la 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.

En términos del **valor de los activos** estos se ubican en 7355.36 soles de acuerdo a la encuesta aplicada durante la línea de base, 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

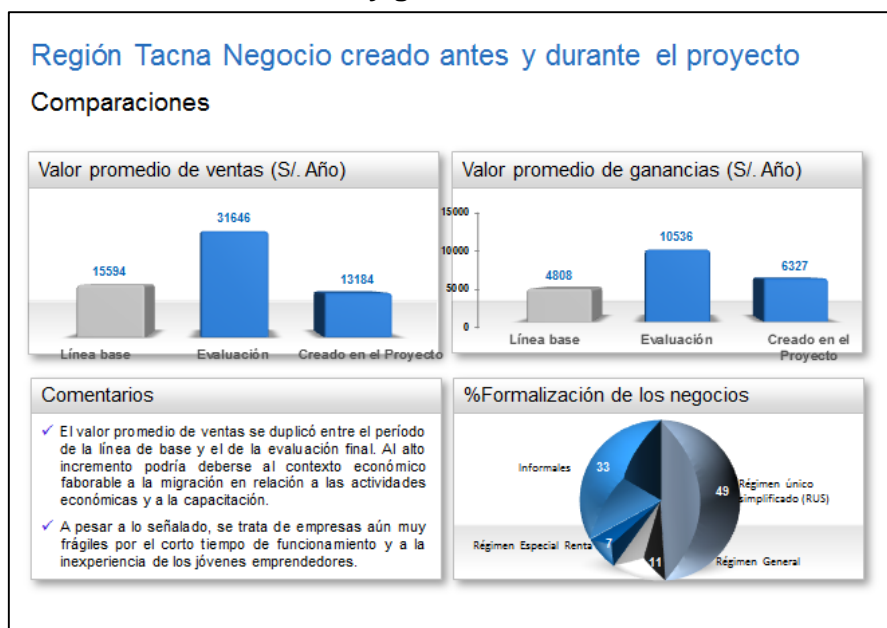
tiene a su cargo no sólo la gestión del proyecto si no que participa en todos los componentes del proceso. En promedio las empresas cuentan con dos trabajadores.

A pesar de la tendencia favorable los indicadores muestran la precariedad de los negocios. Durante la aplicación de la encuesta para obtener los datos del negocio al momento de iniciar la capacitación las ventas anuales promedio eran de 15,000 soles anuales, alrededor de a 1,200 mensuales y las ganancias promedio de 4,000 anuales equivalentes a menos de 400 soles, ingresos muy cercanos a los de un joven definido como pobre. Al año de funcionamiento las ventas suben a 30,000 soles: 2800 mensuales y las ganancias a 10,500 equivalentes a 800 soles mensuales.

A pesar del incremento en las ventas y las ganancias la precariedad de los negocios se mantiene. De allí que 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 las emprendedoras herramientas 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 a jóvenes emprendedores pobres con muy buenos resultados, lamentablemente estuvieron prácticamente ausentes en el proyecto evaluado.

En cuanto a los niveles de **formalización** el 49% se ha inscrito en el régimen único simplificado (RUS) 33% son informales, 11% se encuentran en el régimen general y 7% en el régimen especial. La formalización es un proceso que se va dando conforme va creciendo el negocio. Por las características de los encuestados se explica el alto porcentaje de negocios informales y otros que han dado el paso a la formalización en el régimen más simplificado.

**Gráfico Nro.10**  
**Promedio de ventas y ganancias anuales en tres momentos**



Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

Respecto a la determinación del precio de los productos, tres son las estrategias usadas: de acuerdo a los costos de producción, según el precio de los competidores y lo que esté el cliente dispuesto a pagar, en este último caso se trata de estrategias de sobrevivencia sin ningún criterio económico.

**Cuadro Nro. 17**  
**Determinación del precio de los productos en tres momentos**

Indicador	Negocio creado antes del proyecto		Negocio creado durante el proyecto	Total
	Línea de base	Evaluación final		
<b>Determinación del precio productos (%)</b>				
Costos de producción	60.00	74.00	70.00	88.89
Precio de los competidores	15.00	12.00	18.00	88.89
Lo que el cliente esté dispuesto a pagar	25.00	14.00	12.00	51.85
Total (%)	100.00	100.00	100.00	100.00
Número de casos	6	13	14	27

Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

### 5.5 Fuentes de Financiamiento.

Respecto a las fuentes financieras en el mercado financiero los datos confirman la trayectoria promedio de los jóvenes que inician alguna aventura empresarial, trabajan principalmente con su propio capital y en segundo lugar reciben préstamos de familiares y amigos, en una segunda etapa ya tienen más acceso a otras fuentes como las cajas municipales y las ONGs y bancos (ver cuadro Nro.19).

**Cuadro Nro.19**  
**Fuentes de financiamiento**

Indicador	Negocio creado antes del proyecto		Negocio creado durante el proyecto
	Línea de base	Evaluación final	
<b>Financiamiento de la empresa (%)</b>			
Recursos propios	66.00	61.00	71.00
Recursos de familiares y amigos	34.00	15.00	15.00
Préstamo de bancos	0.00	9.00	0.00
Préstamo de Cajas Múnich./Rurales	0.00	15.00	14.00
Otro	0.00	0.00	0.00
Total (%)	100.00	100.00	100.00
Número de casos	6	13	14

Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

## 5.6 Mercado de bienes

En relación al indicador de principales clientes, los resultados muestran que los consumidores individuales, así como familiares, amigos y vecinos representan los grupos de mayor importancia como compradores de sus productos (ver cuadro Nro. 20).

**Cuadro Nro.20**  
**Principal Agente Comprador**

Indicador	Negocio creado antes del proyecto		Negocio creado durante el proyecto
	Línea de base	Evaluación final	
<b>Principal agente comprador (%)</b>			
Ambulantes	0.00	0.00	0.00
Mayoristas	0.00	0.00	7.1
Consumidores individuales	83.30	92.3	64.3
Empresas de menos de 10 trabajadores	0.00	0.00	0.00
Empresas de más de 10 trabajadores	0.00	0.00	0.00
Agente/empresa exportadora	0.00	0.00	0.00
Familiares/amigos/vecinos	16.70	7.7	21.4
Otro	0.00	0.00	7.1
Total (%)	100.00	100.0	100.0
Número de casos	6	13	14

Fuente: Encuesta a beneficiarios del proyecto. Elaboración propia.

## 5.7 Perspectivas de los emprendedores y los negocios

De acuerdo a las entrevistas realizadas, las encuestas, los jóvenes emprendedores han mostrado una gran motivación por el programa, un grupo pequeño 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 que los principales problemas que observan en sus empresas son la necesidad de incrementar su capital, incrementar las ventas y conseguir nuevos mercados. Otras debilidades señaladas son contar con mejores herramientas de gestión para la empresa, y organizar mejor la empresa.

Respecto a la capacitación entre los temas que evalúan deben capacitarse más son en ventas y contabilidad.

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, son poco creativos, les falta originalidad y necesitan mayor experiencia y conocimiento.

Los emprendimientos son jóvenes como sus dueños, el 80% tiene menos de 1 año, se ubican principalmente en el sector comercio, aunque podrían cambiar de actividad si consideran que su negocio irá mejor. 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.



En cuanto a los planes a futuro para el negocio las respuestas fueron diferentes según sexo, la mayoría de mujeres indicó que buscara expandir la producción, mientras que los hombres, aunque también indicaron esta variable como 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 mejorar sus ingresos, entre los 21 y 25 años además del anterior crear nuevas líneas de ventas y entre los 26 y 30 años expandir la producción.

## **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.

2.- En cuanto a la selección de los participantes, el criterio de extrema pobreza (el cual al parecer ha primado) ha resultado inconveniente en la medida en que en un porcentaje significativo de los casos los negocios de los beneficiarios eran empleados como estrategias de sobrevivencia y no había una inquietud por sacar adelante el negocio; es decir, el objetivo central del negocio era generar ingresos inmediatos para sobrevivir y mantenerse en el mercado.

3.- 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.

4.- 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 y materiales en la ciudad.

5.- 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 Negocio, 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.

Junto con los mencionados anteriormente factores de carácter externo como el crecimiento económico principalmente en los sectores de minería, comercio y servicios de hoteles y restaurantes y la constante llegada de chilenos en busca de servicios profesionales son factores que favorecen la inversión en pequeños negocios.

6.- 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 y la capacidad del plantel de profesores. Especialmente aquellos -un grupo reducido de jóvenes empresarios- que eligen esta ocupación por vocación y están dispuestos a enfrentar los retos que supone ser un empresario exitoso

7.- El impacto del proyecto 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, s/ 2000 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 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 Tacna 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.- 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, 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.

7.- Se recomienda a la unidad ejecutora una mayor apertura en el apoyo al proceso de evaluación del proyecto. En el caso de Tacna el coordinador, viviendo en la misma ciudad tuvo una actitud poco colaboradora.

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 ello enriquece el diseño de futuras intervenciones 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.

2. En el caso de ESAN para modernizar las metodologías de capacitación y contar con una oferta competitiva, se recomienda: 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 en el Perú en particular, continua siendo el alto nivel de precariedad en el empleo, especialmente el 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.