



ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL

**“JÓVENES EMPRENDIENDO PARA EL ÉXITO: FORTALECIENDO EL
EMPREDIMIENTO Y DESARROLLANDO NUEVOS NEGOCIOS EN LAS
PROVINCIAS DE SAN MARTÍN Y LAMAS”**

C-13-36



Consultor: Luis Abraham Gomero Osorio

Lima, Diciembre 2015

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	3
2. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO	4
3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	7
3.1. Objetivo General.....	7
3.2. Objetivos Específicos	7
4. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	7
4.1 Diseño de estudio.....	8
4.1.1 Marco poblacional y selección de la muestra.....	8
4.2 Instrumentos para el recojo de información.....	9
4.2.1 Encuestas	9
4.2.2 Entrevistas	10
4.3 Sistematización y análisis de la información	10
5. INDICADORES DEL PROYECTO	10
5.1 Presentación del Marco lógico	10
5.2 Indicadores claves del proyecto	14
6. RESULTADOS	15
6.1. Resultados de las encuestas.....	15
6.2. Comparación de los indicadores del ML con el ELB:	30
6.3. Análisis de la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del proyecto.....	33
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
8. REFERENCIAS	39
9. ANEXOS	39

1. RESUMEN EJECUTIVO

El Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo (FONDOEMPLEO) como parte de los proyectos aprobados por el 13° Concurso de proyectos realizados a nivel nacional y como parte de sus procesos regulares de evaluación ha previsto la elaboración de la **Evaluación Final de los proyectos de Promoción y Fortalecimiento de Emprendimientos Juveniles**, entre los que se encuentra el proyecto: “Jóvenes emprendiendo para el éxito: Fortaleciendo el emprendimiento y desarrollando nuevos negocios en las provincias de Lamas y San Martín”.

Es en el marco de este proyecto, ejecutado por la institución APRENDA S.A. que se consideró como primera actividad la ejecución del “Estudio Línea de Base” para la cual se realizaron los trabajos de Investigación, levantamiento y procesamiento de información en 07 distritos de las provincias de San Martín y Lamas, departamento de San Martín, realizado por la institución DIACONIA. Este estudio permitió a FONDOEMPLEO analizar y determinar el estado inicial del proyecto y conocer a nivel de detalle el punto de partida de los indicadores, emitiendo las recomendaciones necesarias en la gestión de manera oportuna y buscando las intervenciones claves para lograr los objetivos previstos.

Transcurrido el tiempo de implementación del proyecto, en esta segunda etapa se realizó la Evaluación Final del proyecto, el cual permitió identificar el nivel del logro de los objetivos, además de determinar los cambios generados por el desarrollo de las actividades a nivel de los indicadores establecidos por el proyecto.

La presente evaluación tiene como propósito identificar el nivel de logro de los objetivos del proyecto a través del análisis de indicadores económicos, laborales, de capacidades y desarrollo de competencias y de emprendimientos. Para poder realizar esta evaluación se trabajó con una muestra poblacional de 108 personas que representan el 82% de los 132 beneficiarios que fueron considerados previamente en la línea de base del proyecto. La metodología usada para el análisis del estudio se basa en la aplicación de encuestas y entrevistas, que fueron previamente validadas y luego aplicadas por un equipo de apoyo previamente capacitado.

Dentro de los resultados más importantes se puede mencionar que a nivel laboral y de capacidades la mayoría de encuestados no están llevando cursos de corta duración, mayormente trabajan como independientes, son de nivel superior universitaria y contaban con un negocio antes del proyecto, relacionado principalmente a los servicios sociales y comunitarios y ventas de productos.

Con relación a la determinación del giro del negocio o de la empresa, los productores tienen negocios de más de 2 años principalmente sin socios y actualmente mantienen el mismo negocio que tenían antes de iniciarse el proyecto, como persona natural con negocio propio con RUC, tienen su taller o local comercial dentro de su vivienda, llevan registros de compras en cuadernos de apuntes o similares, lo utilizan siempre, principalmente, para saber cuánto gasta y cuánto gana

en el negocio. Llevan registros de ventas como un registro informal, para saber cuánto es el ingreso y la ganancia de su negocio. Mayormente realizan sólo la producción, venta o servicio, la decisión de la compra de equipos, la negociación con los proveedores, determina el precio de venta de su producto, determina la ganancia de su producto o servicio y es principalmente quien consigue los clientes. Cuentan con trabajadores siendo el promedio de 2.5 trabajadores por beneficiario

En relación al financiamiento y mercado, los beneficiarios utilizaron principalmente sus recursos propios y sus clientes son consumidores individuales y familiares amigos y vecinos del distrito donde está ubicado el negocio. Para determinar el precio de sus productos o servicios, toman como referencia los costos de producción y los precios de los competidores y principalmente sus negocios no cuentan con ningún tipo de competencia en el sector de sus emprendimientos y se encuentran cercanos a su casa o en una zona céntrica – comercial.

Con respecto a la participación del beneficiario en el proyecto, mayormente los beneficiarios culminaron la capacitación, elaboraron un plan de negocios, participaron de la obtención de capital semilla y algunos implementaron su plan de negocios.

2. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

El proyecto *“Jóvenes emprendiendo para el éxito: Fortaleciendo el emprendimiento y desarrollando nuevos negocios en las provincias de San Martín y Lamas”* ejecutado por la Institución APRENDA S.A, cuyo código de proyecto es C-13-36, busca fortalecer emprendimientos en marcha así como promover el desarrollo de nuevos emprendimientos de jóvenes entre 18-29 años en las provincias de San Martín y Lamas en la Región San Martín, con la finalidad de que la intervención contribuya a mejorar los ingresos y aumentar la cantidad de empleos en ambas provincias; lo que a su vez se estaría contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población en mención. Para lograr el propósito planteado, el proyecto plantea cuatro componentes de trabajo:

- i) Mejorar las habilidades para el emprendimiento y gestión empresarial
- ii) Mejorar la articulación con el mercado para el fortalecimiento de emprendimientos e implementación de planes de negocio.
- iii) Brindar acceso a capital semilla y capital de trabajo a las ideas de negocio rentables y sostenibles
- iv) Manejo adecuado del proyecto.

Un aspecto fundamental del proyecto que se propone es que busca que los emprendimientos tengan un alto nivel de responsabilidad social empresarial (RSE) de modo que puedan crear mayor valor económico social, ambiental tanto para su unidad económica como para la población indirecta. Es así que con la finalidad de trabajar en la sostenibilidad de los emprendimientos que se formen en el proyecto, es casi un imperativo que la relación de la empresa con la población sea satisfactoria, así como también con sus clientes y proveedores. El modelo de Aprenda S.A. busca que los emprendimientos sean socialmente responsables porque influye positivamente en la competitividad de las MYPES y a su vez contribuye con el desarrollo de las comunidades.

El presente estudio tiene como ámbito de acción los distritos de Lamas, Tarapoto, Cacatachi, Juan Guerra, La Banda de Shilcayo, Morales y Sauce, que comprende las provincias de Lamas y San Martín en la región San Martín. En estos distritos se encuentran los 132 beneficiarios (jóvenes entre 18-29 años) que participaron en el proyecto.

Dentro de las acciones de ejecución, el proyecto realizó como primera actividad el estudio de Línea de Base, que permitió establecer un punto de partida y se desarrollaron evaluaciones periódicas del proyecto (plan de monitoreo) realizado por FONDOEMPLEO. Finalmente, se realizó la Evaluación final del proyecto en el cual se determinó el cumplimiento de objetivos e indicadores del proyecto. Para ejecutar este estudio se realizaron los trabajos de investigación, levantamiento y procesamiento de información en los distintos ámbitos del proyecto.

Se incluye la ficha técnica del proyecto:

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO			
Código del proyecto	C-13-36		
Nombre del proyecto	Jóvenes emprendiendo para el éxito: Fortaleciendo el emprendimiento y desarrollando nuevos negocios en las provincias de Lamas y San Martín		
Institución Ejecutora	APRENDA S.A.		
Instituciones Asociadas	PAN-SOY Perú 2021 Somos Empresa Mibanco Gobierno Regional de San Martín – Gerencia de Desarrollo Económico Municipalidad Provincial de Lamas Waman Wasi		
Duración del proyecto	18 meses		
Fecha de inicio	29 de enero 2014		
Fecha de término	28 de julio 2015		
Monto total del proyecto	S/. 1,095,401.91		
Monto solicitado a FONDOEMPLEO	S/. 493,415.91		
Ámbito geográfico de intervención	Región San Martín	Provincias San Martín, Lamas	Distritos Tarapoto, Morales, Sauce, la Banda de Shilcayo, Rumipasa, Lamas
Breve Resumen del Proyecto			
Beneficiarios del Proyecto 200 jóvenes entre 18-29 años de las provincias de Tarapoto y Lamas			
El proyecto pretende: <ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar conocimiento, desarrollar competencias en temas de gestión empresarial, fortalecer las habilidades socioemocionales y cubrir la brecha de capacitación en emprendimiento de los jóvenes de los jóvenes beneficiarios. 2. Lograr que las iniciativas emprendedoras identificadas por los jóvenes cuenten con financiamiento y sean implementadas de manera oportuna y sostenible 3. Mejorar la articulación comercial de los jóvenes emprendedores a través de la participación en ferias locales y regionales. 			
FINALIDAD DEL PROYECTO Mejorar la calidad de vida de los jóvenes de las provincias de San Martín y Lamas en la región San Martín.			
PROPÓSITO Fortalecer y promover el desarrollo de nuevos emprendimientos de los jóvenes de las provincias de San Martín y Lamas en la región San Martín.		Indicador:	

COMPONENTES DEL PROYECTO	
<p>Componente 1: Jóvenes entre 18-29 años de las provincias de San Martín y Lamas cuentan con habilidades y capacidades para el emprendimiento.</p>	<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 160 jóvenes con negocios en marcha hacen uso de 3 herramientas de gestión empresarial: tales como (i) plan de marketing ideas de negocio, (ii) plan de negocios y (iii) manejo de flujo de caja al onceavo mes de iniciado el proyecto. ▪ 40 jóvenes con ideas de negocio hacen uso de 3 herramientas de gestión empresarial: tales como (i) plan de marketing ideas de negocio, (ii) plan de negocios y (iii) manejo de flujo de caja al onceavo mes de iniciado el proyecto. ▪ 40 jóvenes con Ideas de negocio capacitados en 3 temas: (i) la elaboración de planes de negocios, (ii) gestión empresarial y (iii) articulación comercial al onceavo mes de iniciado el proyecto. ▪ 160 jóvenes con negocios en marcha capacitados en 3 temas: (i) la elaboración de planes de negocios, (ii) gestión empresarial y (iii) articulación comercial al onceavo mes de iniciado el proyecto. ▪ 40 jóvenes con negocios en marcha al onceavo mes del proyecto cuentan con un plan de negocios ▪ 160 jóvenes con negocios en marcha al décimo mes del proyecto cuentan con un plan de negocio y plan de mejora.
<p>Resultado Jóvenes capacitados en temas de emprendimiento y gestión empresarial</p>	<p>Actividades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Sensibilización y convocatoria de beneficiarios vía medios masivos 1.2. Selección e inscripción de beneficiarios 1.3. Dictado de sesiones de capacitación 1.4. Certificación de Jóvenes que culminan la capacitación en gestión de negocios
<p>Componente 2: Jóvenes entre 18-29 años de las provincias de San Martín y Lamas se articulan comercialmente en función de la demanda del mercado</p>	<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 40 jóvenes con negocios en marcha y con cartera de clientes logran al menos algún contrato de bienes o servicios respecto a su cartera al 20avo mes de ejecutado el proyecto. ▪ 10 jóvenes con ideas de negocio y con cartera de clientes logran al menos algún contrato de bienes o servicios respecto a su cartera al 20avo mes de ejecutado el proyecto. ▪ 20 jóvenes con negocios en marcha se asocian para participar en diferentes modalidades de articulación con el mercado (ferias. Concursos privados-públicos entre otros) al 15avo mes de ejecutado el proyecto. ▪ Al menos 5 jóvenes con ideas de negocio se organizan para participar en diferentes modalidades de articulación con el mercado (ferias. Concursos privados-públicos entre otros) al 15avo mes de ejecutado el proyecto. ▪ Al menos 3 alianzas estratégicas promovidas son suscritas por jóvenes emprendedores ▪ 10 jóvenes con ideas de negocio establecen su articulación comercial al mes 11 de ejecutado el proyecto ▪ 50 jóvenes con negocios en marcha establecen su articulación comercial al mes 11 de ejecutado el proyecto ▪ 10 Jóvenes con ideas de negocio con negocio implementado ▪ 50 Jóvenes con negocios en marcha con negocio fortalecido. ▪ 100 jóvenes han implementado al menos 5 mejoras incorporadas al finalizar el proyecto por cada negocio que haya recibido acompañamiento.

<p>Resultado</p> <ul style="list-style-type: none"> Jóvenes fortalecen sus negocios en marcha o implementan su idea de negocios para vincularse al mercado Jóvenes han incorporado mejoras en sus negocios 	<p>Actividades</p> <ol style="list-style-type: none"> Selección de los jóvenes a asesorar Realización de visitas de asesoramiento a jóvenes con ideas de negocio y negocios en marcha Reforzamiento de asesorías para la implementación de planes de negocio y su plan de mejora Acompañamiento para continuar la implementación de su negocio
<p>Componente 3: Jóvenes de las provincias de San Martín y Lamas acceden y acompañamiento para la ejecución o mejora de su emprendimiento.</p>	<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento de la disponibilidad de capital de 20 jóvenes al 12avo mes de ejecutado el proyecto. Al menos 10 jóvenes que reciben capital semilla se encuentran bancarizados al 12avo mes de ejecutado el proyecto. 10 jóvenes con ideas de negocio o negocios en marcha disponen de una capital semilla de 2,500 soles al 12avo mes de iniciado el proyecto Al menos 10 jóvenes asociados o con empresas societarias (SRL o SAC) con 10 plantas procesadoras de Soya instaladas y funcionando al 12avo mes de iniciado el proyecto.
<p>Resultado Jóvenes reciben capital semilla y/o capital de trabajo para emprender su negocio</p>	<p>Actividades</p> <ol style="list-style-type: none"> Inscripción de participantes al concurso de capital semilla Evaluación de planes de negocio Selección de ganadores de capital semilla Entrega de capital semilla
<p>Fecha de elaboración de la Ficha Técnica</p>	<p>Febrero de 2014</p>
<p>Unidad responsable de elaboración de la Ficha Técnica</p>	<p>Gestión de Proyectos</p>

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

3.1. Objetivo General

El estudio tiene como propósito identificar el nivel del logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los resultados esperados versus los obtenidos, señalando la pertinencia e innovación de la estrategia del proyecto para el logro de sus metas y objetivos, el efecto del proyecto en los diferentes actores (beneficiarios, ejecutores del proyecto, entre otros), la sostenibilidad de la intervención realizada, las lecciones aprendidas, los factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución.

3.2. Objetivos Específicos

- Hacer un estudio de evaluación final del proyecto de jóvenes emprendedores de las provincias de San Martín y Lamas en la región San Martín, a través del análisis de indicadores económicos, laborales, educativos y de emprendimiento que contribuyan a verificar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- Identificar el nivel de logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los indicadores de propósito y componentes.

4. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

La metodología de trabajo se desarrolló mediante la revisión de documentación secundaria e información relevante, coordinación de las actividades con las entidades relacionadas con los

objetivos propuestos, de manera especial sobre las actividades de campo para la toma de datos. Además, se realizó entrevistas a beneficiarios y personal del proyecto dentro del marco del estudio de evaluación final del proyecto, en San Martín. Por último, se realizó la sistematización y análisis de la información obtenida.

4.1 Diseño de estudio

El presente trabajo es un estudio descriptivo con combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, que incluye un análisis de la situación final de los emprendimientos en la región San Martín y su relación con los objetivos e indicadores del proyecto y lo obtenido en el estudio de línea de base.

Las fuentes de información cualitativa corresponden a:

- ✓ Información proporcionada por entrevistas a actores relevantes: beneficiarios y coordinador del proyecto.

Las fuentes de información cuantitativas propuestas corresponden a:

- ✓ Resultado de encuestas aplicados a los beneficiarios del proyecto

Las variables para el análisis y evaluación del presente estudio contemplan los siguientes niveles:

Nivel Socio económico. - En esta variable se identificó el tipo de vivienda de los beneficiarios, el material predominante en paredes, pisos y techos de sus viviendas, tipos de servicios que cuenta el beneficiario como abastecimiento de agua, servicios higiénicos y tipo de alumbrado

Nivel Educativo. - Se estimó el Grado de Instrucción de los encuestados (Primaria, secundaria, superior técnica o universitaria), si han seguido cursos de formación de corta duración; y si pretenden continuar con sus estudios y terminar su instrucción educativa.

Nivel Laboral. - En esta variable se estiman la ocupación principal de los encuestados, el sector de trabajo en su ocupación principal, el tipo de negocio o empresas en que laboraron, las horas trabajadas, forma de pago y rubros a los que se dedicaba el negocio.

Nivel de Emprendimiento. - Respecto al grado de competencias para el emprendimiento se identificó la participación en sus negocios propios o familiares. Se describen las razones para la formación de la empresa, tipo de registro del negocio, su ubicación, estacionalidad de las ventas, ganancias, número de trabajadores, costos de activos, forma de financiamiento, principales clientes, determinación de precios y tipos de competencias en la línea de negocios.

4.1.1 Marco poblacional y selección de la muestra

El criterio para la selección de la muestra para el proceso de evaluación fue volver a encuestar a los 132 beneficiarios para identificar los cambios generados a partir de la intervención del proyecto; sin embargo, en el trabajo de campo no se pudo aplicar las herramientas de evaluación (encuestas) al total de beneficiarios de la línea de base, sólo se logró ubicar a 108 beneficiarios a quienes se les aplicó las encuestas.

Los 24 beneficiarios restantes no pudieron ser ubicados por distintas razones y también hubo casos que no querían atender la aplicación de las encuestas, por lo tanto, el análisis para la evaluación final del proyecto se realizó sobre la base de 108 beneficiarios

4.2. Instrumentos para el recojo de información

4.2.1 Encuestas

Las encuestas a aplicar fueron entregadas por FONDOEMPLEO y se diseñaron considerando principalmente aspectos relevantes para el proyecto. La aplicación de las encuestas fue realizada principalmente en forma directa y algunos casos vía telefónica a beneficiarios que no se encontraban en el ámbito de influencia del proyecto. Para ello los encuestadores fueron distribuidos en dos grupos, los cuales hicieron un trabajo de campo recorriendo los diferentes distritos para el levantamiento de información, comprendiendo un periodo de trabajo aproximado de 25 días.

La encuesta fue dirigida finalmente a los beneficiarios del proyecto. El objetivo de la encuesta fue recoger información necesaria para elaborar la evaluación final con la cual se espera conocer la realidad a nivel laboral, educativo y de emprendimiento. A través de ella se quiere detectar los resultados finales y cumplimiento de objetivos y metas del proyecto.

Trabajo de campo, digitación y análisis de datos

El trabajo de campo fue realizado por encuestadores capacitados por el consultor del proyecto. Previo a la aplicación de la encuesta, se seleccionó y capacitó a candidatos encuestadores que habían sido convocados por el consultor.

Posterior a la capacitación, se realizó la validación de la encuesta, para ello cada uno de los encuestadores aplicó encuestas de prueba y con los resultados se realizó una reunión de validación, el cual fue muy útil para poder entender mejor las preguntas planteadas.

Después de esta capacitación se realizaron 03 salidas de campo, la primera salida del 13 al 17 de agosto, la segunda del 01 al 07 de octubre y la última del 16 al 21 de noviembre, con las que se procedió al levantamiento de la información, las encuestas fueron realizadas principalmente en los domicilios de los beneficiarios.

El consultor actuó como supervisor y revisor de las encuestas verificando tanto el buen llenado de la encuesta y la calidad de la información, como la consistencia y coherencia de la información en las encuestas.

La digitación, limpieza y análisis de datos fueron realizados con el paquete estadístico SPSS.

4.2.2 Entrevistas

Se realizaron 10 entrevistas donde se determinó como informantes claves a autoridades del Ministerio de Trabajo, del Ministerio de la Producción y del Municipio de San Martín. También se realizaron entrevistas a actores relevantes que incluyen a beneficiarios y el coordinador del proyecto (Ver anexo 9.3).

Para realizar las entrevistas previamente se formularon las preguntas referenciales relacionadas con el proyecto, el cual fue importante para conocer sobre los alcances del proyecto y su importancia para la región.

4.3 Sistematización y análisis de la información

La sistematización de la información se realizó en base a la información obtenida en la revisión de documentación, las encuestas y entrevistas, considerando la interacción de datos en los diversos rubros.

5. INDICADORES DEL PROYECTO

5.1 Presentación del Marco lógico

Marco lógico del proyecto			
OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTES DE VR.	SUPUESTOS
FINALIDAD			
Mejorar la calidad de vida de los jóvenes de las provincias de San Martín y Lamas en la región San Martín.			
PROPÓSITO			
Fortalecer y promover el desarrollo de nuevos emprendimientos de los jóvenes de las provincias de San Martín y Lamas en la región San Martín.			
COMPONENTES			
<p>Componente 1: Jóvenes entre 18-29 años de las provincias de San Martín y Lamas cuentan con habilidades y capacidades para el emprendimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 160 jóvenes con negocios en marcha hacen uso de 3 herramientas de gestión empresarial: tales como (i) plan de marketing, ideas de negocio, (ii) plan de negocios y (iii) manejo de flujo de caja al 7mo mes de iniciado el proyecto. • 40 jóvenes con ideas de negocio hacen uso de 3 herramientas de gestión empresarial: tales como (i) plan de marketing del negocio, (ii) plan de negocios y (iii) manejo de flujo de caja al 7mo mes del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones al final de la capacitación recibida • Visita de verificación de uso de herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen políticas de fomento del emprendimiento en las provincias San Martín y Lamas.
<p>Componente 2: Jóvenes entre 18-29 años de las provincias de San Martín y Lamas se articulan comercialmente en función de la demanda del mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 40 jóvenes con negocios en marcha logran incrementar su cartera de clientes al 15avo mes de ejecutado el proyecto. • 10 jóvenes con ideas de negocio establecen una cartera de clientes al 15avo mes de ejecutado el proyecto. • 20 jóvenes con negocios en marcha se organizan para participar en diferentes modalidades de articulación con el mercado (ferias. Concursos privados-públicos entre otros) al 15avo mes de ejecutado el proyecto. • Al menos 5 jóvenes con ideas de negocio se organizan para participar en diferentes modalidades de articulación 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos físicos de bienes o servicios logrados por jóvenes con negocios en marcha • Contratos físicos de bienes o servicios logrados por jóvenes con ideas de negocio • Registro de cartera de clientes de jóvenes con negocios en marcha • Registro de cartera de clientes de 	<ul style="list-style-type: none"> • La economía de las Provincias de San Martín y Lamas continúa creciendo de modo que respalda y permite el crecimiento del consumo interno.

	<p>con el mercado (ferias. Concursos privados-públicos entre otros al 15avo mes de ejecutado el proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 3 alianzas estratégicas promovidas son suscritas por jóvenes emprendedores 	<p>jóvenes con ideas de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> Registro de compromiso o acta de asociación para participación en ferias. 	
<p>Componente 3: Jóvenes de las provincias de San Martín y Lamas acceden y acompañamiento para la ejecución o mejora de su emprendimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de la disponibilidad de capital de 20 jóvenes al 12avo mes de ejecutado el proyecto. Al menos 10 jóvenes que reciben capital semilla se encuentran bancarizados al 12avo mes de ejecutado el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Registro bancario de depósito en cuenta Mi banco Contrato de comodato por entrega de capital de trabajo Registro de apertura de cuenta de ahorros Visita de verificación 	<ul style="list-style-type: none"> El costo de oportunidad de emprender es menor que otra alternativa que tenga el beneficiario.
<p>Componente 4: Se desarrolla un adecuado manejo del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> 100% de cumplimiento sobre el cronograma detallado de actividades al finalizar el proyecto. 90% de las contrataciones y alquileres son realizados a tiempo 100% de ejecución monetaria del proyecto al final del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Reportes de gestión del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> No existen dificultades sociales ni fenómenos naturales que retrasen la ejecución del proyecto.
PRODUCTOS			
<p>1.1. Jóvenes capacitados en temas de emprendimiento y gestión empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 40 jóvenes con Ideas de negocio capacitados en 3 temas: (i) la elaboración de planes de negocios, (ii) gestión empresarial y (iii) articulación comercial al 7mo mes de iniciado el proyecto. 160 jóvenes con negocios en marcha capacitados en 3 temas: (i) la elaboración de planes de negocios, (ii) gestión empresarial y (iii) articulación comercial al 7mo mes de iniciado el proyecto. 40 jóvenes con negocios en marcha al 7mo mes del proyecto cuentan con un plan de negocios 160 jóvenes con negocios en marcha al 7mo mes del proyecto cuentan con un plan de negocio y plan de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> Registros de asistencia a sesiones de capacitación. Fichas de plan de negocio concluidas Fichas de plan de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> Jóvenes logran ordenar sus actividades para tener tiempo de asistir a las capacitaciones y presentar el producto solicitado.
<p>2.1. Jóvenes fortalecen sus negocios en marcha o implementan su idea de negocios para vincularse al mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> 10 jóvenes con ideas de negocio establecen su articulación comercial al mes 11 de ejecutado el proyecto 50 jóvenes con negocios en marcha establecen su articulación comercial al mes 11 de ejecutado el proyecto 10 Jóvenes con ideas de negocio con negocio implementado. 50 Jóvenes con negocios en marcha con negocio fortalecido. 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de visita de asesorías. Base de datos de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> El costo de oportunidad de emprender es menor que otra alternativa que tenga el beneficiario.

2.2. Jóvenes han incorporado mejoras en sus negocios	<ul style="list-style-type: none"> • 100 jóvenes han incorporado al menos 5 mejoras incorporadas al finalizar el proyecto por cada negocio que haya recibido acompañamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> • La economía de los jóvenes permanece estable para continuar con la implementación de su emprendimiento
3.1. Jóvenes reciben capital semilla y/o capital de trabajo para emprender su negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • 10 jóvenes con ideas de negocio o negocios en marcha disponen de un capital semilla de 2,500 soles al 12avo mes de iniciado el proyecto. • Al menos 10 jóvenes asociados o con empresas societarias (SRL o SAC) con 10 plantas procesadoras de Soya instaladas y funcionando al 12avo mes de iniciado el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro bancario de depósito en cuenta Mi banco • Visita para verificación de uso de la maquinaria procesadora de soya. 	<ul style="list-style-type: none"> • El costo de oportunidad de emprender es menor que otra alternativa que tenga el beneficiario. • Jóvenes cumplen con los compromisos dispuestos por PANSOY para el uso de la maquinaria entregada.
ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades Componente 1 			
1.1.1. Sensibilización y convocatoria de beneficiarios vía medios masivos	<ul style="list-style-type: none"> • 10 Programas de radio emitidos en emisora local 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de programas de radio emitidos en emisora local. • Arte de volantes • Registro fotográfico de afiches colocados. • Registro fotográfico de visitas a jóvenes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los medios masivos seleccionados tienen llegada a los jóvenes beneficiarios
1.1.2. Selección e inscripción de beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> • 500 jóvenes seleccionados e inscritos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de información socioeconómica recolectadas. • Registro de llamadas ingresantes para pre-inscripciones. • Registro de llamadas a seleccionados 	<ul style="list-style-type: none"> • La información que brindan los jóvenes en las fichas es completa y real.
1.1.3. Dictado de sesiones de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • 17 sesiones de capacitación dictadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia por clase y por módulo desarrollado. • Registro fotográfico 	<ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes se organizan adecuadamente para participar en las sesiones.
1.1.4. Certificación de Jóvenes que culminan la capacitación en gestión de negocios	<ul style="list-style-type: none"> • 200 jóvenes reciben certificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro fotográfico de entrega de certificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes se organizan adecuadamente para culminar las capacitaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades componente 2 			
i. Selección de los jóvenes a asesorar	<ul style="list-style-type: none"> • 100 jóvenes seleccionados 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de selección de jóvenes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo menos 100 Jóvenes han llegado a completar el formato de plan de negocio

ii. Realización de visitas de asesoramiento a jóvenes con ideas de negocio y con negocios en marcha.	<ul style="list-style-type: none"> 3 visitas de asesoría de 2 horas cada una para 100 jóvenes 	<ul style="list-style-type: none"> Registro fotográfico Informe de asesor Acta de visitas con firma de asesor y del joven beneficiario. 	<ul style="list-style-type: none"> Jóvenes se organizan adecuadamente para recibir las visitas de asesoramiento.
iii. Reforzamiento de asesorías para la implementación de planes de negocio y su plan de mejora	<ul style="list-style-type: none"> 40 consultas resueltas vía mail. 40 consultas resueltas vía redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Registro digital de respuestas brindadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Los jóvenes hacen uso de redes sociales.
iv. Asesoría especializada por parte de PANSOY en la implementación de su emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 50 jóvenes que reciben 10 plantas procesadoras de Soya reciben 50 horas de asistencia técnica por parte de PANSOY 	<ul style="list-style-type: none"> Listas de asistencia Informe brindado por PANSOY 	<ul style="list-style-type: none"> Jóvenes se organizan adecuadamente para recibir las visitas de asesoramiento.
v. Acompañamiento para continuar la implementación de su negocio	<ul style="list-style-type: none"> 70 jóvenes con ideas de negocio o negocios en marcha que no reciben capital semilla, acceden a 12 horas de acompañamiento para continuar la implementación de su negocio. 15 jóvenes con ideas de negocio o negocios en marcha ganadores de capital semilla y de las plantas procesadoras, acceden a 12 horas de acompañamiento para continuar la implementación de su negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Registro fotográfico Informe de asesor Acta de visitas con firma de asesor y del joven beneficiario. 	<ul style="list-style-type: none"> Jóvenes se organizan adecuadamente para recibir las visitas de acompañamiento
• Actividades componente 3			
i. Inscripción de participantes al concurso de capital semilla y plantas procesadora de Soya.	<ul style="list-style-type: none"> 100 jóvenes inscritos 	<ul style="list-style-type: none"> Ficha de inscripción de jóvenes al concurso 	<ul style="list-style-type: none"> Jóvenes se organizan adecuadamente para participar en el concurso.
ii. Evaluación de planes de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> 100 planes de negocio evaluados 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de los jurados propuestos.
iii. Selección de ganadores de capital semilla	<ul style="list-style-type: none"> Por lo menos 10 ganadores seleccionados. 	<ul style="list-style-type: none"> Fichas de evaluación de ganadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de los jurados propuestos.
iv. Entrega de capital semilla y plantas procesadoras	<ul style="list-style-type: none"> 1 publicación en la revista somos empresa. Difusión de ganadores en medios de comunicación. 10 plantas procesadoras entregadas 	<ul style="list-style-type: none"> Registro fotográfico Revista de Somos Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad del capital de FE y Pansoy.
• Actividades componente 4			
i. Viajes de monitoreo de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> 6 viajes de monitoreo realizados 	<ul style="list-style-type: none"> Pasajes, formato de entrega de viáticos 	<ul style="list-style-type: none"> No existen dificultades sociales ni fenómenos naturales que impidan los viajes de monitoreo.
ii. Elaboración de informes mensuales de monitoreo de gastos	<ul style="list-style-type: none"> 18 informes realizados 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> No existen dificultades sociales ni fenómenos naturales que impidan los viajes de monitoreo.

iii. Realización de reuniones de coordinación y retroalimentación al interno del equipo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • 18 reuniones realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de reunión 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una distribución adecuada de las actividades a realizar por el equipo.
iv. Viajes de monitoreo de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • 6 viajes de monitoreo realizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasajes, formato de entrega de viáticos 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen dificultades sociales ni fenómenos naturales que impidan los viajes de monitoreo.

5.2 Indicadores claves del proyecto

Se ha realizado un análisis de los indicadores claves a nivel de componentes, cuyas observaciones se muestran en la siguiente tabla:

ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DEL PROYECTO		
COMPONENTE	INDICADOR CLAVE	OBSERVACIONES*
Componente 1: Jóvenes entre 18-29 años de las provincias de San Martín y Lamas cuentan con habilidades y capacidades para el emprendimiento.	Jóvenes con negocios en marcha que hacen uso herramientas de gestión empresarial y logran sus objetivos.	De acuerdo a los encuestados se ha podido determinar que existe un 44% con negocios en marcha y el 56% sólo contaba con ideas de negocio. El 77% de jóvenes con ideas de negocios y el 92% de jóvenes con negocios en marcha están capacitados en 3 temas: (i) la elaboración de planes de negocios, (ii) gestión empresarial y (iii) articulación comercial. El 88% de los jóvenes con negocios en marcha cuentan con un plan de negocios.
	Jóvenes con ideas de negocios en marcha que hacen uso herramientas de gestión empresarial y logran sus objetivos.	
Componente 2: Jóvenes entre 18-29 años de las provincias de San Martín y Lamas se articulan comercialmente en función de la demanda del mercado.	Jóvenes con ideas de negocio establecen una cartera de clientes.	Según las encuestas, el 25% de jóvenes con negocios en marcha y el 43% con idea de negocios presentan cartera de clientes. Existen 07 alianzas estratégicas promovidas. 50% de jóvenes con idea de negocio y el 100% de jóvenes con negocios en marcha establecieron una articulación comercial. 40% de jóvenes con ideas de negocio con negocio implementado y el 48% de jóvenes con negocios en marcha con negocios fortalecidos.
	jóvenes con negocios en marcha logran incrementar su cartera de clientes	
	Alianzas estratégicas promovidas son suscritas por jóvenes emprendedores.	
Componente 3: Jóvenes de las provincias de San Martín y Lamas acceden a acompañamiento para la ejecución o mejora de su emprendimiento.	Mejora de la capitalización de los emprendimientos	El 21% de jóvenes incrementan la disponibilidad de capital y el 2% cuentan con capital semilla y se encuentran bancarizados y el 9% de jóvenes con idea de negocio o negocio en marcha disponen de capital semilla..

* Las observaciones han sido obtenidas de los resultados del análisis de las encuestas.

6. RESULTADOS

6.1. Resultados de las encuestas

Esta sección presenta los resultados de la aplicación de la encuesta a los beneficiarios, siguiendo el orden de este instrumento y haciendo uso de tablas y gráficos.

Dentro de los datos entregados por los beneficiarios y realizado el análisis de las encuestas se describen como importantes los indicadores educativos, la condición de actividad, el número de beneficiarios que tenían negocios creados antes del proyecto, durante el proyecto y después del proyecto, las características del negocio creado antes del proyecto, los Indicadores de gestión del negocio, los indicadores de organización del negocio, los indicadores de toma de decisiones en el negocio, los indicadores económicos del negocio, la vinculación del negocio con el mercado de factores, la vinculación del negocio con el mercado de bienes y el nivel de participación del beneficiario en el proyecto.

Tabla 6.1. EEF, L3, Región San Martín: Indicadores educativos de los beneficiarios (Porcentaje)

Beneficiarios con estudios de corta duración	Línea base	Evaluación Final
Beneficiarios que estudia actualmente	63.0	14.8
Beneficiarios que han estudiado algún curso de corta duración	64.8	14.8

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

En la tabla 6.1, se observa que en la muestra final encuestada ha disminuido el porcentaje de los beneficiarios que estudian actualmente y de los que han estudiado algún curso de corta duración en comparación con lo obtenido en el estudio de línea de base. Mientras que, en la línea de base, se obtuvo un 63% de beneficiarios que estudian, en la evaluación final sólo son el 14.8%, asimismo en la línea de base se señala que el 64.8% de los beneficiarios han estudiado algún curso de corta duración, en la evaluación final únicamente representan el 14.8%.

Tabla 6.2. Concurso 13, Línea 3, Región Junín, EEF: Condición de actividad de los beneficiarios. (Porcentaje)

Condición de actividad	Línea Base	Evaluación Final
a. Trabaja	91.7%	73.1%
a.1.- Dependientes	55.6%	21.3%
a.2.- Independientes	36.1%	51.9%
b.- No trabaja	8.3%	26.9%
Total (%)	100%	100%
Número de casos	108	108

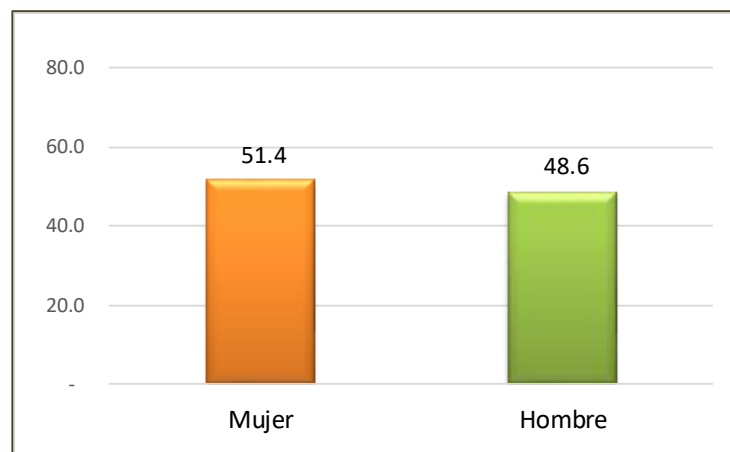
Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

En la tabla 6.2 se observa que en el estudio de línea de base el 91.7 % de los beneficiarios trabajan, de los cuales el 55.6% son dependientes y el 36.1% independientes. Existe un grupo menor el cual no trabaja (8.3%). Por el contrario, en los resultados de la evaluación final se encuentra que sólo el 73.1% de los beneficiarios trabaja, de los cuales el 21.3% son dependientes y el 51.9% son independientes, evidenciándose la promoción de emprendimientos a lo largo de la ejecución del proyecto.

De otro lado, es importante mencionar que el porcentaje de beneficiarios que no trabaja se incrementó de 8,3% en la línea de base a 26,9% en la evaluación final.

Gráfico 6.1. EEF, L3, Región San Martín: Beneficiarios con negocios creados antes del proyecto, por sexo (Porcentaje)

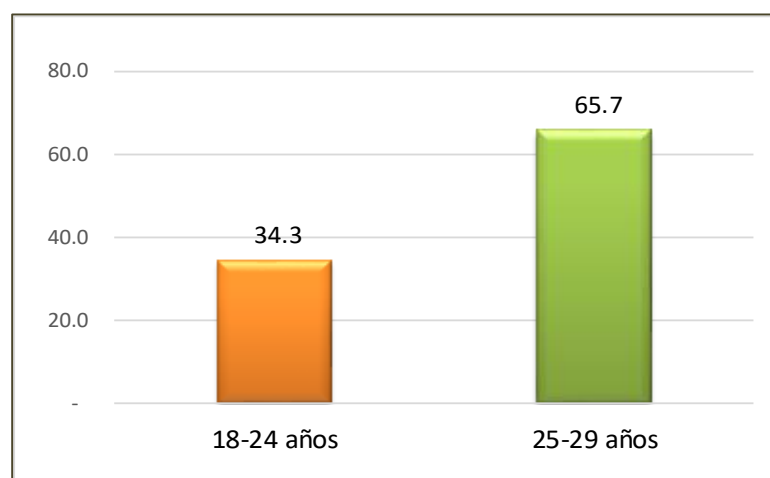


Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

En el gráfico 6.1, se muestra que el 51,4% de los beneficiarios que tenía un negocio antes de iniciado el proyecto era mujer y el 48,6% restante, hombre. Estos resultados evidencian que en la región San Martín, las mujeres participantes del proyecto, en su mayoría, tienen negocios en marcha.

Gráfico 6.2. EEF, L3, Región San Martín: Beneficiarios con negocios creados antes del proyecto, por rangos de edad (Porcentaje)

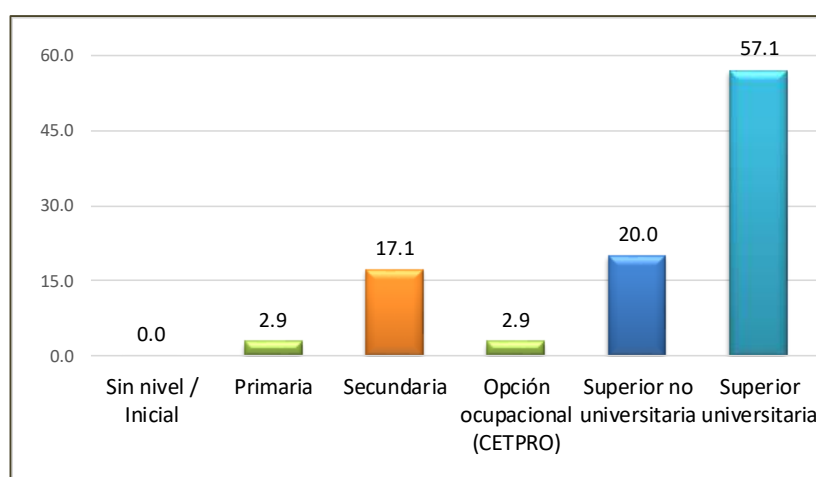


Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

En el gráfico 6.2, se evidencia que los jóvenes beneficiarios que antes del proyecto ya contaban con un negocio pertenecen al rango de edad de 25 a 29 años (65,7%) mientras que la participación de los más jóvenes (18 a 24 años) es minoritaria.

Gráfico 6.3. EEF, L3, Región San Martín: Beneficiarios con negocios creados antes del proyecto, por nivel educativo (Porcentaje)



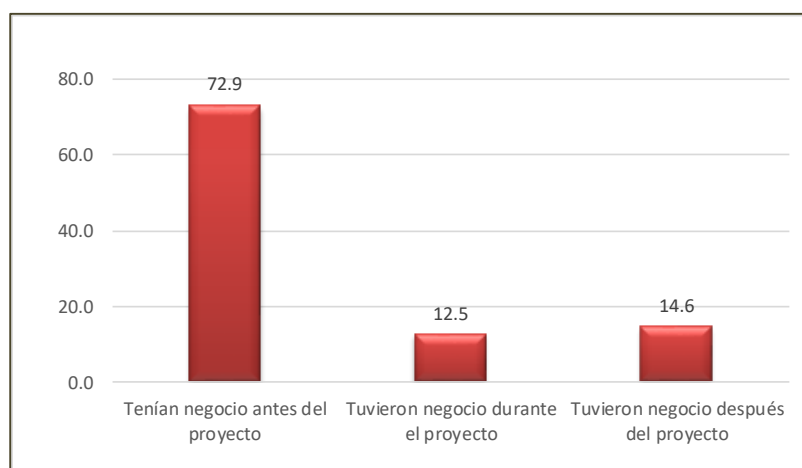
Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

En el gráfico 6.3, se observa que la mayoría de beneficiarios que tienen negocios creados antes del proyecto, cuenta con nivel educativo superior universitaria (57.1%), seguidos de los que cuentan con educación superior no universitaria (20%) y un tercer grupo que cuentan

únicamente con nivel secundario (17.1%), estos resultados evidencian la relación positiva entre el nivel educativo y el emprendimiento.

Gráfico 6.4. EEF, L3, Región San Martín: Beneficiarios que cuentan con negocio antes, durante y después del proyecto (Porcentaje)



Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

En el gráfico 6.4, se muestra que, del total de beneficiarios con negocio, el 72.9% de creó negocio antes del proyecto, el 14.6% después del proyecto y un grupo menor (12.5%) durante el proyecto.

Tabla 6.3. EEF, L3, Región San Martín: Características de los negocios, según estudio de evaluación (Porcentaje)

Indicador	Línea Base	Evaluación Final
Giro del negocio		
Agricultura	5.2	2.1
Industrias	22.4	10.4
Comercio	60.3	27.1
Restaurant y hotel	3.4	6.3
Transporte	3.4	2.1
Establecimiento financiero	1.7	0.0
Servicios prestados a empresas	0.0	12.5
Servicios sociales y comunitarios	3.4	37.5
Hogares	0.0	2.1
Total (%)	100	100
Número de casos	58	48
Rangos de años de antigüedad del negocio		

Menos de 6 meses	15.5	10.4
De 7 meses a 1 año	13.8	6.3
De 1 a 2 años	19.0	12.5
Más de 2 años	51.7	70.8
Total (%)	100	100
Número de casos	58	48
Propiedad del negocio		
Sólo el beneficiario	44.8	68.8
Tengo socios familiares	32.8	22.9
Tengo socios que no son familiares	22.4	8.3
Total (%)	100	100
Número de casos	58	48
¿Este negocio es el mismo que tenías antes del proyecto?		
Si		72.9
No		27.1
Total (%)		100
Número de casos		48

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

En la tabla 6.3, con respecto a las características del negocio creado antes del proyecto se tiene que la mayoría de beneficiarios realiza emprendimientos relacionados a los servicios sociales y comunitarios (37.5%), seguido de emprendimientos acerca de ventas de productos y comercio (27.1%), aquí cabe resaltar que este porcentaje ha disminuido considerablemente en referencia a lo obtenido en la línea de base en el cual representaban el 60.3%. Otro rubro que ha disminuido en porcentaje es el de industrias el cual antes representaban el 22.4% y ahora es 10.4%, por otro lado, un sector que ha aumentado considerablemente es el de servicios prestados a empresas con el 12.5% y el de restaurantes y hoteles el cual antes tenía el 3.4% y ahora el 6.3%.

Con respecto al rango de años de antigüedad del negocio, sigue predominando los negocios que tienen más de 2 años (70.8%), seguido de negocios con 01 a 02 años (12.5%) y menos de 6 meses (10.4%) y un grupo menor de 07 meses a 01 año (6.3%). Finalmente, el 68.8% de los beneficiarios es el único propietario del negocio, el 22.9% tiene socios familiares y el 8.3% tiene socios no familiares. Es importante resaltar que el 72.9% de beneficiarios mantienen el mismo negocio que tenían antes de iniciarse el proyecto.

Tabla 6.4. EEF, L3, Región San Martín: Indicadores de gestión del negocio según estudio de evaluación (Porcentaje)

Indicador	Línea base	Evaluación final
Razón social del negocio		
Persona natural con negocio propio con R.U.C.	29.3	70.8
Persona Natural con negocio propio y R.U.S.	13.8	4.2
Persona Natural con negocio propio y R.E.I.R.	0.0	0.0
Persona Jurídica como E.I.R.L.	6.9	2.1
Ninguno	50.0	22.9
Total (%)	100	100
Número de casos	58	48
Ubicación del negocio		
Taller o local comercial dentro de la vivienda	62.1	68.8
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	24.1	29.2
En la vía pública, sin puesto fijo	1.7	0.0
En la vía pública, puesto fijo	0.0	2.1
Puesto fijo/improvisado en mercado de abastos	3.4	0.0
En el domicilio de los clientes	1.7	0.0
Otro	6.9	0.0
Total (%)	100	100
Número de casos	58	48
% de beneficiarios con negocio que emite boletas		75.0

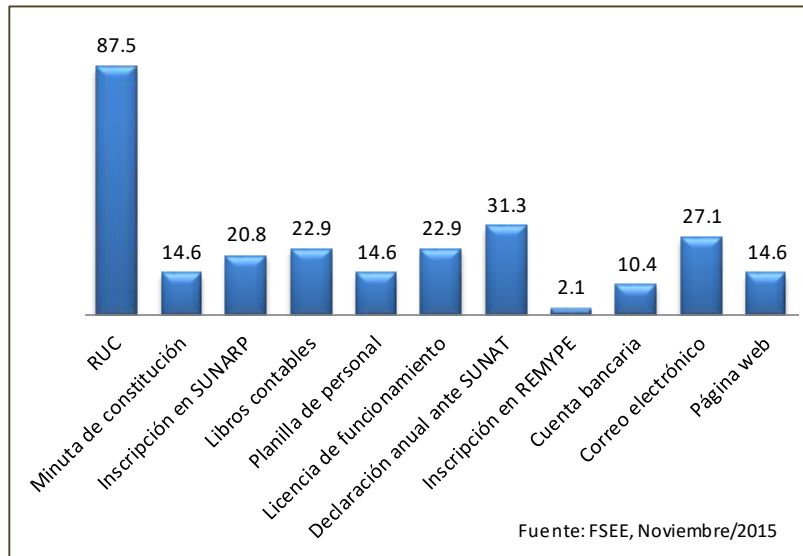
Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

En la tabla 6.4, se aprecia información sobre los indicadores de gestión del negocio tales como la razón social de los beneficiarios, en el cual se puede señalar que el 70.8% se encuentra como persona natural con negocio propio con RUC, seguido de un grupo menor que no tiene ninguno (22.9%), y un grupo mucho menor que se encuentra como persona natural con negocio propio y RUS (4.2%). Esto es un logro del proyecto ya que anteriormente solo el 29.3% de los beneficiarios contaban con RUC.

Sobre el lugar de ubicación de sus negocios, sigue predominando que la mayoría tienen su taller o local comercial dentro de su vivienda (68.8%) y el 29.2% en un establecimiento diferente, asimismo se encuentra un 2.1%, que tiene puesto fijo en la vía pública.

Gráfico 6.5. EEF, L3, Región San Martín: Indicadores de gestión del negocio (Porcentaje)



Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015
Elaboración: Diaconía

En el gráfico 6.5, se observa que el 87.5% de beneficiarios cuenta con RUC, el 31.3% de beneficiarios declaran anualmente a la SUNAT, el 22.9% de beneficiarios cuenta con libros contables y licencia de funcionamiento, el 27.1% con correo electrónico del negocio, 20.8% con inscripción a la SUNARP, 14.6% con minuta de constitución, planilla de personal y página web y el 10.4% de beneficiarios tiene cuenta bancaria.

Tabla 6.5. EEF, L3, Región San Martín: Indicadores de organización del negocio según estudio de evaluación final (Porcentaje)

Indicadores de organización del negocio	Evaluación final
REGISTRO DE COMPRAS	
a.- % de beneficiarios con negocio que llevan un registro de compras	85.4
b.- Formalidad y frecuencia del registro de compras	
1.- Es un registro en un libro formal y lo realizo siempre	34.1
2.- Es un registro en un libro formal y lo realizo de vez en cuando	4.9
3.- Es un registro en cuaderno de apuntes o similares y lo realizo siempre	58.5
4.- Es un registro en cuaderno de apuntes o similares y lo realizo de vez en cuando	2.4
Total (%)	100.0
c.- Utilidad del registro de compras	
1.- Para saber cuánto gasto en el negocio	70.7
2.- Para saber la ganancia de mi negocio	24.4

3.- No lo uso para nada	0.0
4.- Otro	4.9
Total (%)	100.0
<u>REGISTRO DE VENTAS</u>	
a.- % de beneficiarios con negocio que llevan un registro de ventas	91.7
b.- Formalidad y frecuencia del registro de ventas	
1.- Es un registro en un libro formal y lo realizo siempre	34.1
2.- Es un registro en un libro formal y lo realizo de vez en cuando	4.5
3.- Es un registro informal y lo realizo siempre	56.8
4.- Es un registro informal y lo realizo de vez en cuando	4.5
Total (%)	100.0
c.- Utilidad del registro de ventas	
1.- Para saber cuánto ingresa a mi negocio	75.0
2.- Para saber la ganancia de mi negocio	22.7
3.- No lo uso para nada	0.0
4.- Otro	2.3
Total (%)	100.0

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

Se consultó a los beneficiarios acerca de los indicadores de organización del negocio y se obtuvo que el 85.4% de beneficiarios con negocio llevan un registro de compras y de este grupo el 34.1% cuentan con un registro en un libro formal y lo realizan siempre, aunque la mayoría cuenta únicamente con un registro en un cuaderno de apuntes o similares y también lo utilizan siempre (58.5%). El 70.7% de personas que usan su registro de apuntes señalan que lo utilizan principalmente para saber cuánto gasta en el negocio y el 24.4% para saber cuánto gana con el negocio.

Con respecto al registro de ventas se señala que el 91.7% cuentan con un registro de ventas y principalmente lo utilizan como un registro informal y lo realizan siempre (56.8%) y otro grupo que lo realiza formalmente y lo utiliza siempre (34.1%). La utilidad que le dan es para saber cuánto es el ingreso a su negocio (75%) y para saber la ganancia de su negocio (22.7%)

Tabla 6.6. EEF, L3, Región San Martín: Indicadores de toma de decisiones en el negocio (Porcentaje)

Indicadores de toma de decisiones en el negocio	Sólo yo	Yo con mis socios	Sólo mis socios	Trabajadores	Trabajadores y yo	Otras personas	No corresponde	TOTAL
¿Quién realiza la producción /venta/servicio?	52.1	27.1	2.1	4.2	14.6	0.0	0.0	100
¿Quién controla los gastos de la empresa?	66.7	29.2	4.2	0.0	0.0	0.0	0.0	100
¿Quién decide la compra de equipos?	64.6	29.2	4.2	0.0	0.0	0.0	2.1	100
¿Quién negocia con los proveedores?	64.6	29.2	4.2	0.0	0.0	0.0	2.1	100
¿Quién determina el precio de venta de su producto/servicios?	68.8	27.1	2.1	0.0	2.1	0.0	0.0	100
¿Quién determina la ganancia de su producto/servicio?	64.6	31.3	2.1	0.0	2.1	0.0	0.0	100
¿Quién consigue los clientes?	62.5	29.2	0.0	2.1	4.2	0.0	2.1	100

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

En la tabla 6.6, vemos los indicadores para la toma de decisiones en el negocio de los cuales el 52.1% de los beneficiarios realiza sólo la producción, venta o servicio y en compañía de sus socios el 27.1%. Además, el 66.7% de los beneficiarios realiza sólo el control de los gastos de su negocio y el 29.2% con sus socios.

Asimismo, las decisiones que el beneficiario toma solo en el negocio están relacionadas a la compra de equipos (64.6%), la negociación con los proveedores (64.6%), la determinación del precio de venta del producto (68.8%), la determinación de la ganancia del producto o servicio (64.6%) y quien consigue a los clientes (62.5%).

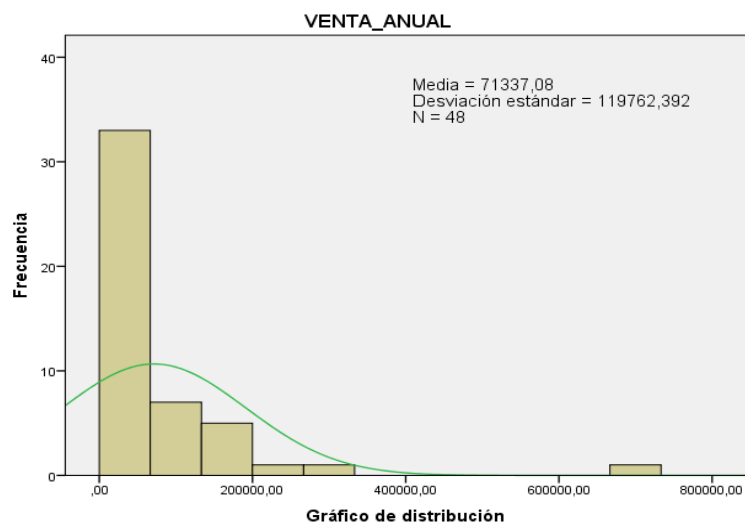
Tabla 6.7. EEF, L3, Región San Martín: Indicadores económicos de los negocios por estudio de evaluación

Indicador	Línea base	Evaluación final
Promedio de ventas anuales (S./año)	85,270.98	71,337.08
Promedio de ventas mensuales (S./mes)	7,105.91	5,944.76
Promedio de ganancias anuales (S./año)	37,215.31	32,277.50
Promedio de ganancias mensuales (S./mes)	3,101.28	2,689.79

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

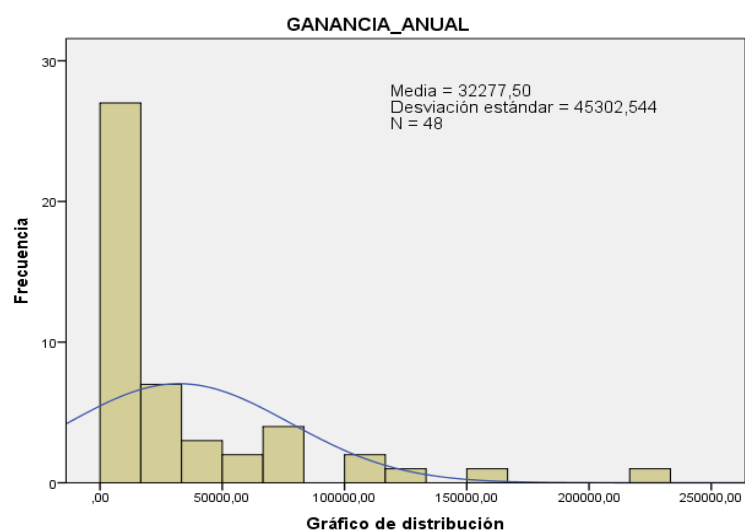
Gráfico 6.6. EEF, L3, Región San Martín: Distribución de las ventas anuales



Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

Gráfico 6.7. EEF, L3, Región San Martín: Distribución de las ganancias anuales



Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

Según los indicadores económicos de los negocios, el promedio de ventas anuales ha disminuido en comparación con la línea de base de S/. 85,270.98 Nuevos Soles a S/. 71,337.08 Nuevos soles, asimismo el promedio de ventas mensuales de S/. 7,105.91 Nuevos soles a S/. 5,944.76 Nuevos soles.

Con respecto al promedio de ganancias anuales en la línea de base fue de S/. 37,215.31 (Nuevos Soles) y disminuyó para la evaluación final a S/. 32,277.5 Nuevos soles. Asimismo, el promedio de ganancias mensuales disminuyó de S/. 3,101.28 Nuevos soles a S/. 2,689.79 Nuevos soles.

Tabla 6.8. EEF, L3, Región San Martín: Vinculación del negocio con el mercado de factores, por estudio de evaluación (Porcentaje)

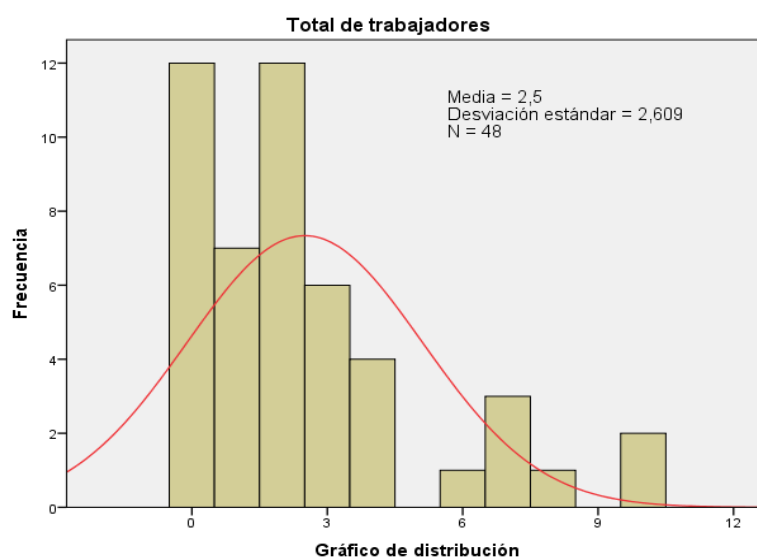
Indicador	Línea Base	Evaluación final
Promedio de trabajadores	1.00	2.50
Promedio de trabajadores eventuales	0.80	1.23
Promedio de trabajadores familiares	0.80	0.42
Promedio de TFNR	0.00	0.75
Promedio de trabajadores no familiares	0.50	2.25
Fuentes de financiamiento		
Recursos propios	75.4%	81.3%
Recursos de familiares/amigos	17.5%	20.8%
Préstamo de proveedores	1.8%	4.2%
Préstamo de clientes	1.8%	2.1%
Préstamo de Bancos	19.3%	25.0%
Préstamo de Cajas Munic./Rurales	10.5%	4.2%
Préstamo de ONG	3.5%	2.1%
Otro	0.0%	6.3%
Total (%)	100%	100%
Número de casos	58	48

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía y grupo de consultores

En lo que se refiere a la vinculación del negocio con el mercado de factores, se observa que los índices han aumentado, encontrándose que el promedio de trabajadores subió de 1.00 a 2.50, siendo eventuales 1.23, familiares 0.42, trabajadores familiares no remunerados 0.75 y trabajadores no familiares 2.25. Esto demuestra que cada vez los beneficiarios recurrieron menos a la ayuda de sus familiares para fortalecer su negocio y cada vez tienen más trabajadores que los apoyen en sus emprendimientos.

Con respecto a las fuentes de financiamiento prevalecen los recursos propios con 81.3%, seguido de préstamos de bancos con 25% y de recursos de familiares y amigos 20.8%, observándose en estos rubros un ligero incremento en los préstamos a bancos y en los recursos de familiares y amigos

Gráfico 6.8. EEF, L3, Región San Martín: Distribución del número de trabajadores

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

Del total de beneficiarios con negocio, el 44.4% cuenta con trabajadores y en promedio cada negocio tiene 2,5 trabajadores.

Tabla 6.9. EEF, L3, Región San Martín: vinculación del negocio con el mercado de bienes, por estudio de evaluación (Porcentaje)

Indicador	Línea base	Evaluación final
Principales clientes		
Ambulantes	6.9	0.0
Mayoristas	6.9	2.1
Consumidores individuales	65.5	64.6
Empresas de menos de 10 trabajadores	17.2	14.6
Empresas de más de 10 trabajadores	22.4	18.8
Estado	8.6	8.3
Agente/empresa exportadora	1.7	0.0
Familiares/amigos/vecinos	60.3	56.3
Otros	13.8	6.3
Total (%)	100	100
Número de casos	58	48
Procedencia de principales clientes		
Distrito donde está ubicado el negocio	79.3	85.4
Provincia donde está ubicado el negocio (inc. alternativa anterior)	56.9	33.3
Región donde está ubicado el negocio	12.1	29.2

En otras regiones	5.2	10.4
En el extranjero	5.2	6.3
Total (%)	100.0	100.0
Número de casos	58	48
Criterios tomados para determinar el precio del producto		
Costos de producción	74.1	79.2
Precios de los competidores	44.8	20.8
Lo que el cliente está dispuesto a pagar	12.1	0.0
Total (%)	100.0	100.0
Número de casos	58	48

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

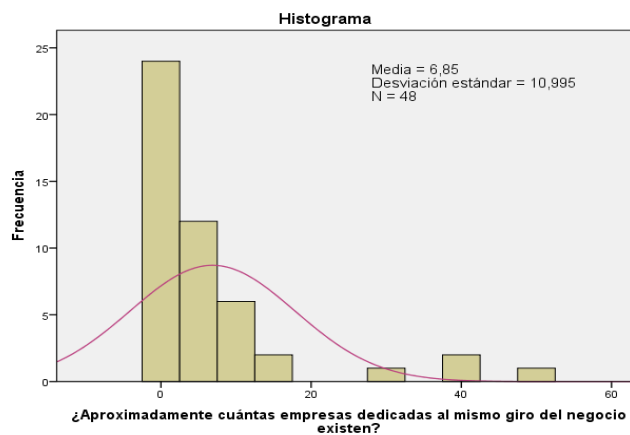
Elaboración: Diaconía

En lo que se refiere a los principales clientes de los beneficiarios tenemos que principalmente son consumidores individuales que representan el 64.6% y familiares amigos y vecinos con 56.3%. Un segundo grupo importante serían las empresas con menos de 10 trabajadores (14.6%) y más de 10 trabajadores (18.8%).

La procedencia de los principales clientes de los beneficiarios, son del distrito donde está ubicado el negocio (85.4%), seguido de la provincia donde está ubicado el negocio (33.3%), la región donde está ubicado el negocio (29.2%) y en otras regiones (10.4%). Cabe resaltar que existe un grupo menor del 6.3% que cuenta con clientes en el extranjero.

Los criterios principales que toman los beneficiarios con negocio para determinar el precio de sus productos y servicios son tomando como referencia los costos de producción (79.2%) y los precios de los competidores (20.8%).

Gráfico 6.9. EEF, L3, Región San Martín: Distribución del número de empresas que operan en la zona por giro del negocio

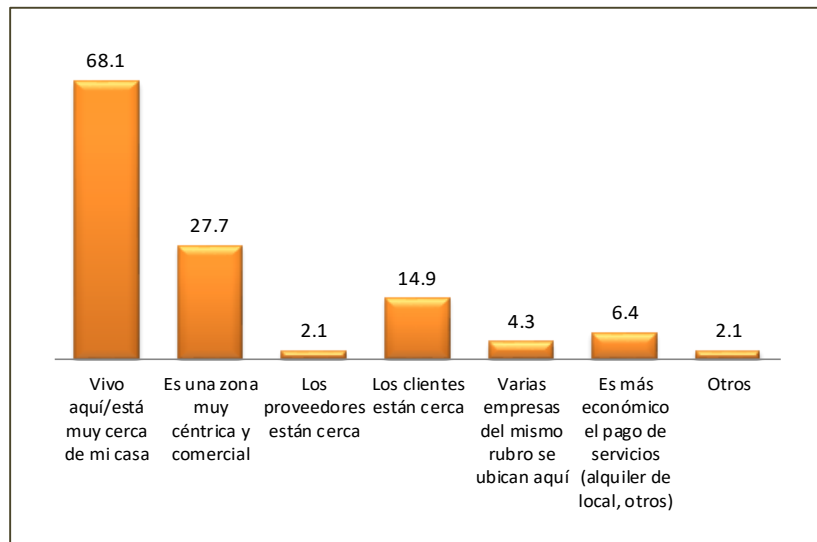


Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

Del 44.4% de beneficiarios que han respondido contar con empresas dedicadas a su mismo giro de negocio, se obtiene que la media es de 6.85 y que la mayoría de las personas han respondido que no cuentan con ningún tipo de competencia en el sector de sus emprendimientos.

Gráfico 6.10. EEF, L3, Región San Martín: Motivos por los que la empresa se encuentra ubicada en esa zona (Porcentaje)

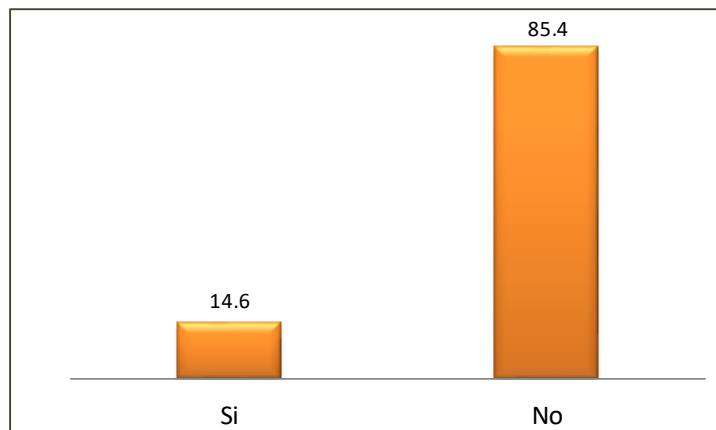


Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

El gráfico 6.10 señala que de acuerdo a los motivos por los que la empresa de los encuestados se encuentra ubicada en esa zona, preferentemente es porque están cercanos a su casa (68% de beneficiarios), seguido de los que están en una zona céntrica y comercial (27.7% de beneficiarios) y porque lo clientes están cerca (14.9% de beneficiarios).

Gráfico 6.11. EEF, L3, Región San Martín: Empresas que pertenecen a una organización por giro de negocio (Porcentaje)

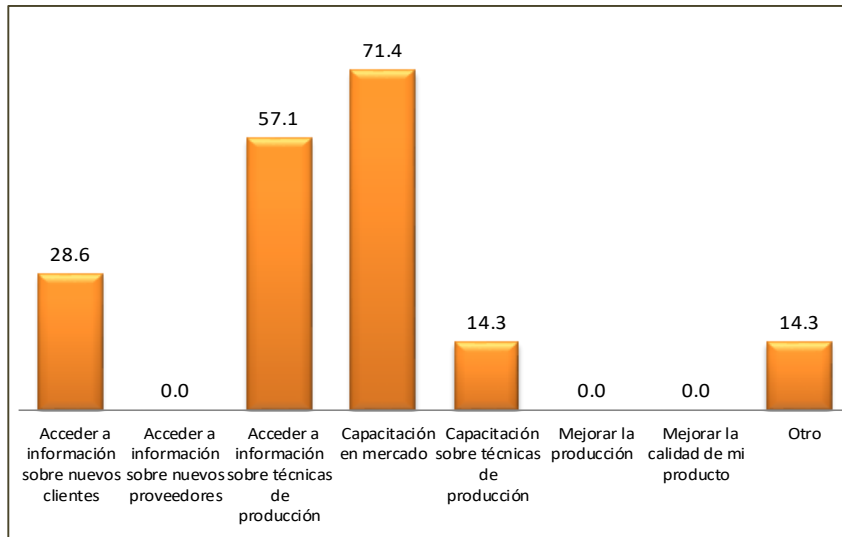


Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

El gráfico 6.11 demuestra que los beneficiarios mayormente no pertenecen a una organización por giro de negocio y no necesitan otras variables consideradas relevantes por la firma consultora, respondiendo a esta característica, el 85.4% de beneficiarios.

Gráfico 6.12. EEF, L3, Región San Martín: Ventajas que ha conseguido la empresa de participar en una organización (Porcentaje)



Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

En el gráfico 6.12, señala que en referencia a las ventajas que ha conseguido la empresa de participar en una organización principalmente son relacionadas a la capacitación en mercados (71.4% de beneficiarios), acceder a información sobre técnicas de producción (57.1% de beneficiarios) y un grupo menor para acceder a información de nuevos clientes (28.6% de beneficiarios).

Tabla 6.10. EEF, L3, Región San Martín: Acerca de la participación del beneficiario en el proyecto (Porcentaje)

Indicadores de participación del beneficiario en el proyecto	Resultado
% de beneficiarios que culminó la capacitación	83.3
Motivos de no culminación de la capacitación	
Mis estudios me lo impidieron	44.4
Mi trabajo me lo impidió	27.8
No me gustó la capacitación	0.0
Los horarios de la capacitación no me convenían	16.7
El lugar de capacitación quedaba lejos	0.0
Problemas familiares y/o de salud impidieron que continúe	11.1
Total (%)	100
% de beneficiarios que elaboraron un plan de negocios	70.4

% de beneficiarios que participó para obtener capital semilla	50.5
% de beneficiarios que obtuvo el capital semilla	17.9
% de beneficiarios que implementó su plan de negocios	53.3

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Noviembre 2015

Elaboración: Diaconía

En la tabla 6.10, se muestra los resultados de la encuesta acerca de la participación del beneficiario en el proyecto se puede señalar que el 83.3% de los beneficiarios culminaron la capacitación. Los motivos principales por los cuales no la culminaron, son los siguientes: Lo impidieron sus estudios (44.4%), lo impidió su trabajo (27.8%), los horarios no le convenían (16.7%) y por problemas familiares o de salud (11.1%).

De los beneficiarios que participaron de la capacitación el 70.4% elaboró un plan de negocios, el 50.5% participó de la obtención de capital semilla, el 17.9% obtuvo el capital semilla y el 53.3% implementó su plan de negocios.

6.2. Comparación de los indicadores del ML con el ELB:

Indicadores del marco lógico			
Indicadores del marco lógico	Marco Lógico	Línea de base	Evaluación Final
Componente 1: Jóvenes entre 18-29 años de las provincias de San Martín y Lamas cuentan con habilidades y capacidades para el emprendimiento.			
Jóvenes con negocios en marcha hacen uso de 3 herramientas de gestión empresarial: tales como (i) plan de marketing ideas de negocio, (ii) plan de negocios y (iii) manejo de flujo de caja al onceavo mes de iniciado el proyecto.	160 jóvenes	76 jóvenes sólo con negocios en marcha	48 jóvenes entre 18 – 29 años que cuentan con negocios en marcha y hacen uso de algunas herramientas de gestión, el cual fue verificado, con las entrevistas realizadas.
Jóvenes con ideas de negocio hacen uso de 3 herramientas de gestión empresarial: tales como (i) plan de marketing ideas de negocio, (ii) plan de negocios y (iii) manejo de flujo de caja al onceavo mes de iniciado el proyecto.	40 jóvenes	56 jóvenes sólo con idea de negocios	De acuerdo a las encuestas 60 jóvenes entre 18 – 29 años cuentan con idea de negocio y hacen uso de algunas herramientas de gestión.
Jóvenes con Ideas de negocio capacitados en 3 temas: (i) la elaboración de planes de negocios, (ii) gestión empresarial y (iii) articulación comercial al onceavo mes de iniciado el proyecto.	40 jóvenes	06 jóvenes con ideas de negocios capacitados	De los 60 jóvenes con ideas de negocio sólo 46 jóvenes han concluido con las capacitaciones.

Jóvenes con negocios en marcha capacitados en 3 temas: (i) la elaboración de planes de negocios, (ii) gestión empresarial y (iii) articulación comercial al onceavo mes de iniciado el proyecto.	160 jóvenes	25 jóvenes con negocios en marcha capacitados.	De los 48 jóvenes con negocios en marcha sólo 44 jóvenes han concluido las capacitaciones.
Jóvenes con negocios en marcha al onceavo mes del proyecto cuentan con un plan de negocios	40 jóvenes	Cero jóvenes con negocios en marcha no cuentan con un plan de negocio.	De los 48 jóvenes con negocios en marcha sólo 42 jóvenes cuentan con un plan de negocios.
Jóvenes con negocios en marcha al décimo mes del proyecto cuentan con un plan de negocio y plan de mejora.	160 jóvenes	Cero jóvenes con negocios en marcha no cuentan con un plan de negocio y plan de mejora	42 jóvenes con negocios en marcha cuentan con un plan de negocio, sin embargo no se puede determinar si cuentan con planes de mejora.
Componente 2: Jóvenes entre 18-29 años de las provincias de San Martín y Lamas se articulan comercialmente en función de la demanda del mercado			
Jóvenes con negocios en marcha y con cartera de clientes logran al menos algún contrato de bienes o servicios respecto a su cartera al 20avo mes de ejecutado el proyecto.	40 jóvenes	28 jóvenes con negocios en marcha presentan cartera de clientes (11 de empresas de menos de 10 trabajadores y 17 de más de 10 trabajadores).	12 jóvenes con negocios en marcha presentan cartera de clientes y contratos (06 de empresas de menos de 10 trabajadores, 05 con empresas de más de 10 trabajadores y uno que trabaja con el estado).
Jóvenes con ideas de negocio y con cartera de clientes logran al menos algún contrato de bienes o servicios respecto a su cartera al 20avo mes de ejecutado el proyecto.	10 jóvenes	Cero jóvenes con ideas de negocios no cuentan con cartera de clientes	De los 56 jóvenes con ideas de negocios en la línea de base, 24 lograron concretar su negocio y por lo tanto tener por lo menos cartera de clientes y algún contrato.
Jóvenes con negocios en marcha se asocian para participar en diferentes modalidades de articulación con el mercado (ferias. Concursos privados-públicos entre otros) al 15avo mes de ejecutado el proyecto.	20 jóvenes	07 jóvenes con negocios en marcha asociados	Las encuestas no permiten obtener esta información sin embargo de las entrevistas si ha sido una de las actividades muy importantes de la participación de los jóvenes en diferentes ferias.
Jóvenes con ideas de negocio se organizan para participar en diferentes modalidades de articulación con el mercado (ferias. Concursos privados-públicos entre otros al 15avo mes de ejecutado el proyecto.	5 jóvenes	Cero jóvenes con ideas de negocio organizados	Las encuestas no permite obtener esta información sin embargo de las entrevistas si ha sido una de las actividades muy importantes de la participación de los jóvenes en diferentes ferias.
Alianzas estratégicas promovidas son suscritas por jóvenes emprendedores	03 alianzas estratégicas	Cero alianzas estratégicas promovidas.	07 alianzas estratégicas promovidas

Jóvenes con ideas de negocio establecen su articulación comercial al mes 11 de ejecutado el proyecto.	10 jóvenes	Cero jóvenes con ideas de negocios y sin ningún tipo de articulación comercial.	24 joven con ideas de negocio estableció su articulación comercial. Es importante indicar que en la línea de base de los 132 encuestados 56 eran con ideas de negocio.
Jóvenes con negocios en marcha establecen su articulación comercial al mes 11 de ejecutado el proyecto.	50 jóvenes	Cero jóvenes con negocios en marcha y sin ningún tipo de articulación comercial.	48 jóvenes con negocios en marcha establecen su articulación comercial. Es importante indicar que de los 132 encuestados en la línea de base 76 tenían negocios en marcha.
Jóvenes con ideas de negocio con negocio implementado.	10 jóvenes	Cero jóvenes con ideas de negocio con negocio implementado	De los 56 jóvenes con ideas de negocios en la línea de base, 24 jóvenes lograron tener un negocio implementado.
Jóvenes con negocios en marcha con negocio fortalecido.	50 jóvenes	Cero jóvenes con negocios en marcha fortalecidos	De los 76 jóvenes con negocios en marcha en la línea de base, 23 jóvenes han fortalecido su emprendimiento.
Jóvenes han implementado al menos 5 mejoras incorporadas al finalizar el proyecto por cada negocio que haya recibido acompañamiento.	100 jóvenes	Cero jóvenes con mejoras incorporadas	48 jóvenes que de alguna manera han incorporado mejoras en sus negocios en marcha, el cual ha sido constatado con las entrevistas a algunos de los emprendimientos.
Componente 3: Jóvenes de las provincias de San Martín y Lamas acceden y acompañamiento para la ejecución o mejora de su emprendimiento.			
Incremento de la disponibilidad de capital al 12avo mes de ejecutado el proyecto.	20 jóvenes	Cero jóvenes con incremento de la disponibilidad de capital.	23 jóvenes que han logrado mantenerse con el negocio por lo tanto han podido incrementar su disponibilidad de capital.
Jóvenes que reciben capital semilla se encuentran bancarizados al 12avo mes de ejecutado el proyecto.	10 jóvenes	Cero jóvenes cuentan con capital semilla	02 jóvenes cuentan con capital semilla y se encuentran bancarizados.
Jóvenes con ideas de negocio o negocios en marcha disponen de un capital semilla de 2,500 soles al 12avo mes de iniciado el proyecto.	10 jóvenes	Cero jóvenes con idea de negocio o negocio en marcha disponen de capital semilla.	10 jóvenes con idea de negocio o negocio en marcha disponen de capital semilla.
Jóvenes asociados o con empresas societarias (SRL o SAC) con 10 plantas procesadoras de Soya instaladas y funcionando al 12avo mes de iniciado el proyecto.	10 jóvenes	Cero jóvenes con plantas procesadoras de soya	Ha habido esfuerzos para realizar esta tarea, se ha tenido con un beneficio involucrado con esta actividad el cual indico que los resultados no han sido los esperados.

Fuente: APRENDA - Informe de cierre del proyecto.

DIACONÍA- Resultados de la Encuesta socioeconómica y de emprendimiento.

Elaboración: DIACONÍA.

6.3. Análisis de la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del proyecto.

Pertinencia

El proyecto es altamente pertinente porque responde a las necesidades de empleo que tienen los jóvenes que se van incorporando a la actividad laboral y requieren una orientación directa para poder desarrollar emprendimientos que puedan asegurar su empleabilidad y la capacidad de generar nuevos empleos a partir de su inserción al tejido empresarial a nivel regional. Además, responde a los planes y políticas establecidos en los lineamientos de Política Nacional de Juventudes (DS N° 061-2005-PCM).

El proyecto realizó un análisis adecuado de la demanda y oferta de mano de obra regional, para la selección de los jóvenes emprendiendo para el éxito. La población beneficiaria del proyecto es jóvenes (18-29 años), este grupo humano a nivel región San Martín representa el 22% de la población total (143, 876 jóvenes), aproximadamente el 50% se encuentra desempleado. El proyecto dentro de todo este universo de población joven identificó a 732 personas inscritos al programa éxito, en la etapa de capacitación 268 decidieron capacitarse y 464 dijeron no, de los que decidieron capacitarse 231 aprobaron y 37 desaprobó, de los aprobados pasaron a la etapa de asesoría 147 y 84 decidieron no seguir, los que pasaron a la etapa de asesoría 123 aprobaron y 24 desaprobó, los aprobados pasaron a la etapa de acompañamiento 97 y decidieron no seguir 26 y de los que recibieron acompañamiento 91 terminaron y 6 no terminaron.

Por lo expuesto, podemos decir que la población identificada y atendida es muy pequeña, no es una población representativa a la demanda de jóvenes por empleo, sin embargo, el proyecto aporta la validación de mecanismos para generar empleo desde la inserción de los jóvenes al mercado desde el desarrollo de emprendimientos.

Las estrategias implementadas son pertinentes, hay consistencia con los objetivos, propósitos y los resultados, los indicadores establecidos permiten medir los procesos de cambio como consecuencia de la intervención del proyecto. Los profesores seleccionados tienen la experiencia y solvencia para motivar y orientar el desarrollo de los emprendimientos, el cual es muy reconocido por los beneficiarios que han sido entrevistados.

Se desarrolló un plan curricular diseñado por APRENDA, que comprende tres módulos: atención al cliente, comunicación efectiva y emprendimiento y responsabilidad social, que se aplicó en diferentes etapas de desarrollo del proyecto, su presentación didáctica es valiosa y su aplicación ha dado buenos resultados, según los entrevistados el mejor apoyo que recibieron del proyecto fue la capacitación, porque les ayudó a enrumbar sus ideas de negocio o mejorar los negocios en curso.

Eficacia

Las actividades cruciales para el éxito del proyecto y el logro de los resultados están relacionadas con la selección de los beneficiarios, el desarrollo de las acciones de capacitación, el asesoramiento de los jóvenes con ideas de negocio y el acompañamiento a los beneficiarios para

la implementación de su negocio y la evaluación de los planes de negocio. Este conjunto de actividades, si son bien realizadas aportan directamente al logro de los resultados. De acuerdo a la evaluación realizada lo que más demandan los beneficiarios es un mayor acompañamiento y capacitación sobre la base de sus negocios, aquellos que recibieron este apoyo lo reconocen y valoran mucho.

Se lograron desarrollar casi la totalidad de las actividades, solo no se logró ejecutar dos actividades: asesoría especializada por parte de Pan-Soy en la implementación de emprendimientos e inscripción de participantes al concurso de capital semilla y plantas procesadora de Soya, hubo un esfuerzo inicial pero no se logró concretar por la falta de interés de los beneficiarios, razón por la cual dicha actividad aparece sin la meta cumplida. En las otras actividades se lograron las metas y superaron los establecidos, por ejemplo, se propuso inscribir 500 beneficiarios, pero el proyecto logro inscribir 700.

Si bien la inscripción de los beneficiarios fue numerosa (700 personas), la selección tuvo algunas dificultades, la meta fue contar con 200 beneficiarios para todo el proceso y solo se concluyó con 90 beneficiarios, quienes cumplieron con todas las exigencias establecidas por el proyecto. Considerando que la focalización adecuada es el punto clave de éxito de este tipo de proyectos, a este nivel se tuvo algunas dificultades en especial en la identificación y la selección del perfil adecuado de los beneficiarios, razón por la cual muchos de ellos fueron abandonando el proyecto. El proceso de capacitación fue adecuado y los contenidos desarrollados fueron: elaboración de planes de negocios, gestión empresarial y mecanismos de articulación comercial, así lo confirman los beneficiarios encuestados y/o entrevistados porque les ha permitido realizar una serie de mejoras en sus negocios a nivel de gestión empresarial (plan de marketing, plan de negocios y manejo de flujo de caja). Por ejemplo, conocimientos adquiridos en sistema de registro de compras el 85.4% lo ha implementado y de ventas el 91.7%, de igual manera la capacitación recibida para la formalización de su negocio permitió que el 87.5 % tenga RUC.

El proyecto aporta de manera significativa en el desarrollo de capacidades por lo menos a los beneficiarios que han cumplido con todas las exigencias de capacitación para manejar su negocio, según los encuestados el 83.3% culminaron con el proceso de capacitación y 70.4% lograron elaborar su plan de negocio y 53.3 % lo implementaron después de recibir la capacitación sobre el tema. Por lo tanto, los resultados muestran que las acciones de capacitación y la metodología aplicada ha contribuido en la mejora de sus emprendimientos.

La Institución ejecutora ha realizado un diagnostico detallado sobre la situación de los jóvenes en la Región San Martín, allí se ha abordado aspectos sociales y culturales, esto ha sido importante para determinar el nivel de interés de los jóvenes para emprender algún negocio en su región. Estas percepciones ayudaron a determinar los oportunidades y limitaciones para emprender un negocio propio, determinándose que la mayor limitación está relacionada con el limitado acceso a recursos para desarrollar emprendimientos (62.6% en Lamas y 45% en Tarapoto). El proceso de sensibilización realizado ha sido importante para que las iniciativas de cambio se produzcan y se visibilicen las oportunidades de negocio para los beneficiarios. La institución ejecutora ha tenido un

plan de monitoreo que ha formado parte del componente 4 del proyecto, las actividades programadas se han cumplido tanto para la realización del monitoreo interno y externo.

Eficiencia

La institución ejecutora tiene alta capacidad para administrar y ejecutar el proyecto, de acuerdo a la entrevista realizada al coordinador del proyecto indica que no han tenido dificultades de personal, económicos e infraestructura para realizar el conjunto de las actividades establecidas por el proyecto. Sin embargo, se ha podido determinar que la institución una vez finalizada el proyecto desactiva sus oficinas y termina el contrato con el equipo de trabajo, esto afecta directamente al acompañamiento de los beneficiarios por lo menos por un tiempo prudencial, el cual sería de mucha utilidad para consolidar los resultados.

Los aportes económicos comprometidos por las diferentes instituciones colaboradoras se hizo efectivo, por lo tanto, el presupuesto del proyecto fue de 1, 101,902.43 nuevos soles, el cual tuvo una ejecución de gasto del 100%. Es importante indicar que no se presentaron dificultades en la ejecución de los gastos, se respetaron los montos asignados a las actividades y no se hicieron gastos fuera de lo previsto.

Considerando que es una institución especializada en ejecutar este tipo de proyectos los costos de los componentes guardan relación con los recursos utilizados, lamentablemente en la zona no hay otro proyecto similar para poder hacer las comparaciones respectivas. Sin embargo, podemos hacer una estimación en base a los beneficiarios que iniciaron con el proceso de capacitación que son 268, por lo tanto, el costo unitario sería aproximadamente de 4,111 nuevos soles. Es importante indicar que los aportes de las instituciones colaboradoras no han sido monetarios.

Sostenibilidad

Si bien el proyecto ha logrado resultados importantes y considerando que estos proyectos son fundamentales para apoyar a los jóvenes que se van incorporando a la actividad laboral la institución ejecutora no tiene un plan para asegurar que los resultados obtenidos se consoliden en el tiempo, esta situación se debe a que la IE tiene una buena capacidad de instalarse en una región y de ejecutar el proyecto, pero una vez finalizado el periodo del proyecto las oficinas se cierran y se desactiva al equipo técnico del proyecto, el cual es una gran limitante para darle continuidad a las acciones y acompañamiento a los logrados. Por lo tanto, bajo estas condiciones la sostenibilidad de los resultados se puede ver afectados, si estas acciones no han sido transferidas oportunamente a las instituciones locales y regionales dedicadas a la promoción de emprendimientos.

Sin embargo, el proyecto ha realizado los esfuerzos necesarios para vincular los objetivos a las políticas locales y regionales relacionadas con la promoción de emprendimientos. Las acciones conjuntas realizadas con la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de San Martín, con la Municipalidad Provincial de Tarapoto y la Dirección de Empresa del Ministerio de la Producción ha sido destacable y han reconocido y destacado el trabajo realizado por APRENDA a través del proyecto financiado por FONDOEMPLEO. Algunas de las actividades realizadas por el

proyecto han sido asumidas por estas instituciones públicas el cual asegura en alguna medida la continuidad de apoyo a las iniciativas de los jóvenes interesados en desarrollar negocios o emprendimientos. Asimismo, la presencia de otras organizaciones de la sociedad civil vinculados al apoyo de los jóvenes como Pan-Soy, Somos Empresa, Perú 2021 y Waman Wasi han tomado en cuenta el enfoque y la metodología de trabajo realizado en el marco del proyecto.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con este estudio se analizó información que nos ayuda a evaluar la situación final de los beneficiarios principalmente a nivel laboral, educativo y de emprendimiento de los beneficiarios del proyecto en los Distritos de Lamas, Tarapoto, Cacatachi, Juan Guerra, La Banda de Shilcayo, Morales y Sauce.

Se dan las herramientas necesarias para poder dar una evaluación final de la ejecución del proyecto: "Jóvenes emprendiendo para el éxito: Fortaleciendo el emprendimiento y desarrollando nuevos negocios en las provincias de Lamas y San Martín" realizado por la Institución APRENDA S.A.

CONCLUSIONES

- ✓ Se demuestra un menor porcentaje de beneficiarios que estudian actualmente y de los que han estudiado algún curso de corta duración en comparación con la línea de base. En la línea de base se obtuvo un 63% de beneficiarios que estudian actualmente y en la evaluación final sólo son el 14.8%, asimismo en la línea de base se señala que el 64.8% de los beneficiarios han estudiado algún curso de corta duración, en la evaluación final únicamente representan el 14.8%.
- ✓ Se determinó que sólo el 73.1% de los beneficiarios trabajan, de los cuales el 21.3% son dependientes y el 51.9% son independientes. Cabe resaltar que en la evaluación final aumentó el porcentaje de los que no trabajan de 8.3% a 26.9%.
- ✓ Se determinó que de la población encuestada el 37.5% varones y el 35.4% de mujeres contaban con un negocio antes de del proyecto, asimismo, durante el proyecto en la mayoría de mujeres (8.3%) han obtenido un negocio, en comparación a los varones que sólo lo obtuvo el 4.2%.
- ✓ Se determinó que los beneficiarios (as) de 25 a 29 años, mayormente, tenían un negocio antes del proyecto, asimismo, los (as) beneficiarios (as) de 18 a 24 años fueron más emprendedores durante y después de la ejecución del proyecto, esto evidenciaría que el proyecto promovió el emprendimiento en los beneficiarios más jóvenes.
- ✓ La mayoría de encuestados que han obtenido un negocio, son de nivel superior universitaria, y de preferencia lo obtuvieron antes del proyecto representados por el 42% de encuestados, durante el proyecto el 6% y después del proyecto el 13% de los beneficiarios.
- ✓ El 72.9% de encuestados tenían el negocio antes del proyecto, el 14.6% lo obtuvieron después del proyecto y un grupo menor de 12.5% durante el proyecto.

- ✓ La mayoría de encuestados realiza emprendimientos relacionados a los servicios sociales y comunitarios (37.5%), seguido de emprendimientos acerca de ventas de productos, comercio (27.1%). Un porcentaje que ha disminuido es el de industrias, el cual antes representaban el 22.4% y ahora el 10.4%, por otro lado, un sector que ha aumentado considerablemente es el de servicios prestados a empresas con el 12.5% y el de restaurantes y hoteles el cual antes tenía el 3.4% y ahora el 6.3%.
- ✓ Los negocios principalmente tienen más de 2 años (70.8%), seguido de negocios con 01 a 02 años (12.5%) y menos de 6 meses (10.4%) y un grupo menor de 07 meses a 01 año (6.3%). Finalmente, el 68,8% es el único dueño de su negocio, el 22.9% tiene socios familiares y el 8.3% tiene socios no familiares (8.3%). El 72.9% de beneficiarios mantienen el mismo negocio que tenían antes de iniciarse el proyecto.
- ✓ El 70.8% de los beneficiarios se encuentra como persona natural con negocio propio con RUC, seguido de un grupo menor que no tiene ninguno (22.9%), y un grupo mucho menor que se encuentra como persona natural con negocio propio y RUS (4.2%).
- ✓ La mayoría de encuestados tienen su taller o local comercial dentro de su vivienda (68.8%) y el 29.2% en un establecimiento diferente, habiendo un sector muy pequeño (2.1%) el cual tienen su puesto fijo en la vía pública.
- ✓ Respecto a la gestión del negocio, el 85.4% de beneficiarios con negocio llevan un registro de compras y de este grupo el 34.1% cuentan con un registro en un libro formal y lo realizan siempre, aunque la mayoría cuenta únicamente con un registro en un cuaderno de apuntes o similares y también lo utilizan siempre. (58.5%). El 70.7% de personas que usan su registro de apuntes señalan que lo utilizan principalmente para saber cuánto gasta en el negocio y el 24.4% para saber cuánto gana con el negocio. Estos resultados evidencian que, si bien se han logrado resultados interesantes en cuanto al registro de la actividad los negocios, es necesario fortalecerlos.
- ✓ Con respecto al registro de ventas, el 91.7% cuentan con un registro de ventas y principalmente lo utilizan como un registro informal y lo realizan siempre (56.8%) y otro grupo que lo realiza formalmente y lo utiliza siempre (34.1%). La utilidad que le dan es para saber cuánto es el ingreso a su negocio (75%) y para saber la ganancia de su negocio (22.7%).
- ✓ El 52.1% de los beneficiarios realiza sólo la producción, venta o servicio y en compañía de sus socios el 27.1%. Además, el 66.7% de los beneficiarios realiza sólo el control de los gastos de su negocio y el 29.2% con sus socios. El beneficiario realiza sólo la decisión de la compra de equipos (64.6%), la negociación con los proveedores (64.6%), determina el precio de venta de su producto (68.8%), determina la ganancia de su producto o servicio (64.6%) y es principalmente quien consigue los clientes (62.5%).
- ✓ El promedio de ventas anuales es de S/. 71,337.08 Nuevos soles y el promedio de ventas mensuales es de S/. 5,944.76 Nuevos soles. Con respecto al promedio de ganancias anuales para la evaluación final fue de S/. 32,277.5 Nuevos soles. Asimismo, el promedio de ganancias mensuales fue de S/. 2,689.79 Nuevos soles.
- ✓ El promedio de trabajadores de los beneficiarios que cuentan con negocio es de 2.50, siendo eventuales 1.23, familiares 0.42, trabajadores familiares no remunerados 0.75 y trabajadores no familiares 2.25.
- ✓ Con respecto a las fuentes de financiamiento prevalecen los recursos propios con 81.3%,

- seguido de préstamos de bancos con 25% y de recursos de familiares y amigos 20.8%.
- ✓ De un total de 48 beneficiarios que han respondido contar con un número de trabajadores se obtiene que la media es de 2.5 y que la mayoría de las personas han respondido que cuentan con 2 trabajadores en sus emprendimientos.
 - ✓ Principalmente los clientes son consumidores individuales que representan el 64.6% y familiares amigos y vecinos con 56.3%. Un segundo grupo importante serían las empresas con menos de 10 trabajadores (14.6%) y más de 10 trabajadores (18.8%). La procedencia de los principales clientes de los beneficiarios, son del distrito donde está ubicado el negocio (85.4%), seguido de la provincia donde está ubicado el negocio el cual está incluida en el rubro anterior (33.3%) y la región donde está ubicado el negocio (29.2%).
 - ✓ Los criterios principales que toma el beneficiario para determinar el precio de sus productos o servicios son tomando como referencia los costos de producción (79.2%) y los precios de los competidores (20.8%).
 - ✓ Las empresas de los encuestados mayoritariamente se encuentran cercanos a su casa (32 beneficiarios), seguido de los que están en una zona céntrica y comercial (13 beneficiarios) y porque lo clientes están cerca (7 beneficiarios).
 - ✓ En referencia a las ventajas que ha conseguido la empresa de participar en una organización principalmente es en el rubro de capacitación en mercados, acceder a información sobre técnicas de producción y un grupo menor para acceder a información de nuevos clientes.
 - ✓ Con respecto a la participación del beneficiario en el proyecto, el 83.3% de los beneficiarios culminaron la capacitación y los motivos principales por los cuales no la culminaron, fue porque se lo impidieron sus estudios (44.4%), lo impidió su trabajo (27.8%), los horarios no le convenían (16.7%) y por problemas familiares o de salud (11.1%).
 - ✓ De los beneficiarios que participaron de la capacitación el 70.4% elaboró un plan de negocios, el 50.5% participó de la obtención de capital semilla, el 17.9% obtuvo el capital semilla y el 53.3% implementó su plan de negocios.

RECOMENDACIONES

- ✓ El proyecto de emprendimientos desarrollado es una buena iniciativa para dinamizar actividades económicas y de formación en los jóvenes para generar su propia oportunidad de empleo, sin embargo, es necesario que esta labor tenga un nivel mayor de acompañamiento hasta lograr que los negocios desarrollados se consoliden.
- ✓ Considerando que el periodo de ejecución del proyecto es relativamente corto, es necesario que las instituciones ejecutoras tengan la suficiente capacidad para asegurar un nivel de seguimiento a los beneficiarios en el desarrollo de sus emprendimientos.
- ✓ La entrega del capital semilla es una buena forma de estimular a los emprendimientos más destacables, pero estas deben ser adecuadamente seleccionadas con evaluadores externos, de esta manera garantizar la transparencia en el proceso de adjudicación de estos estímulos.
- ✓ El proyecto en el proceso de su ejecución ha logrado articularse a las instituciones vinculadas con la promoción del empleo, el cual ha permitido que estas dependencias realicen acciones de apoyo a los jóvenes, en este marco es necesario que experiencias como las desarrolladas

por APRENDA, logren transferir las lecciones aprendidas a las instituciones responsables de la promoción del empleo.

- ✓ Se debe establecer mecanismos concretos para evitar la deserción en el proceso de selección en las diferentes etapas de desarrollo de los emprendimientos que estable el proyecto, de esta manera evitar y reducir la deserción de los beneficiarios sin ser evaluados.
- ✓ Es recomendable establecer algunos criterios adicionales a lo establecido para el acompañamiento a los jóvenes con ideas de negocios, de esta manera garantizar que sus iniciativas logren ser viables en el proceso de ejecución en proyectos de esta naturaleza.

8. REFERENCIAS

- ✓ Vasco, S. 2015. Informe supervisión del Proyecto: “Jóvenes Emprendiendo para el Éxito: Fortaleciendo el Emprendimiento y Desarrollando Nuevos Negocios en las Provincias de Lamas y San Martín” CÓDIGO: C - 13 – 36. 3er entregable.
- ✓ APRENDA S.A. 2015. Cuadro mensual de avanza de actividades San Martín. Proyecto: “Jóvenes Emprendiendo para el Éxito: Fortaleciendo el Emprendimiento y Desarrollando Nuevos Negocios en las Provincias de Lamas y San Martín”.
- ✓ Martell, F. 2014. Informe supervisión del Proyecto: “Jóvenes Emprendiendo para el Éxito: Fortaleciendo el Emprendimiento y Desarrollando Nuevos Negocios en las Provincias de Lamas y San Martín” CÓDIGO: C - 13 – 36. 2do entregable.

9. ANEXOS

9.1 Encuesta aplicada a beneficiarios

9.2 Base de datos

9.3 Cuadros de salida

9.4 Lista de personas encuestadas

9.5 Lista de personas entrevistadas

9.6 Evaluación a IE – Anexo 3A

9.7 Entrevista al MTPE - Anexo 3B

9.8 Entrevista Instituciones aliadas - Municipalidad de San Martín

9.9 Entrevista a Emprendimientos

9.10 Panel fotográfico